

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA**  
**PIRÁMIDE DE CONTROL DE MANDO INTEGRAL PARA LA**  
**EMPRESA AUDITRICONT AUDITORES CIA. LTDA., DE LA**  
**CIUDAD DE QUITO**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL**  
**TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ALFONSO JAVIER ENDARA PALLASCO**  
**DIRECTORA: FELICITA MALDONADO BOHÓRQUEZ**

**QUITO, 2011**

Director. Ing. Felicita Maldonado Bohórquez

Informantes:

Ing. Edmundo Maldonado

Ing. Sonia Bueno

## **AGRADECIMIENTOS**

*Quiero agradecer a Dios, por ser la luz que guía mis pasos, y a quien día a día ofrezco mi trabajo. Además quiero agradecer a mis padres y hermanas, quienes son mi base, y aunque sin saberlo, son la fuente de energía que no permite que caiga aun cuando los vientos soplen muy fuerte, al resto de mi familia y amigos, quienes de una forma u otra siempre han estado ahí para apoyarme, y que han sido parte del reto en el que se convirtió la consecución de este objetivo.*

*Quiero agradecer además a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, su personal docente y administrativo, en especial a mi Directora y Profesores Informantes, quienes han colaborado de forma sustancial en el desarrollo del presente documento.*

***Alfonso***

***DEDICATORIA***

*Este trabajo está dedicado a aquellas personas que son el pilar más importante dentro de este y muchos más objetivos en mi vida, a mis queridos tíos Héctor y Rosita.*

***Alfonso***

## ÍNDICE

### *Resumen 1*

### **CAPÍTULO I 2**

#### **1. AUDITRICONT CÍA. LTDA. 2**

##### **1.1 INTRODUCCIÓN 2**

##### **1.2 MISIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA 3**

##### **1.3 VISIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA 3**

##### **1.4. ANTECEDENTES DE LA FIRMA CONSULTORA AUDITRICONT CÍA. LTDA. 4**

###### 1.4.1. Constitución de la Compañía 4

###### 1.4.2. Tipos de compañías o entidades legales 5

###### 1.4.3. Principales trabajos de consultoría que ofrecen 6

###### 1.4.4. Principales competidores 7

###### 1.4.5 Las empresas de Responsabilidad Limitada 8

##### **1.5 PRINCIPALES SERVICIOS DE CONSULTORÍA QUE PRESTA AUDITRICONT CÍA. LTDA. 12**

##### **1.6 PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA 15**

###### 1.6.1. Publicidad 16

###### 1.6.2. Promoción de ventas 17

###### 1.6.3. Relaciones públicas 18

###### 1.6.4. Ventas personales 19

##### **1.7 ORGANIZACIÓN DE LA FIRMA CONSULTORA 20**

###### 1.7.1. Estructura orgánico – funcional 21

###### 1.7.2. Organigrama estructural 24

###### 1.7.3. Organigrama funcional 29

###### 1.7.4. Aspectos administrativos 32

###### 1.7.5. Gestión empresarial 35

### **CAPITULO II 37**

#### **2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y ANÁLISIS SITUACIONAL 37**

##### **2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO 37**

###### 2.1.1. Factores económicos 37

###### 2.1.1.1. La Balanza Comercial 37

###### 2.1.1.2. Producto Interno Bruto 41

###### 2.1.1.3. La Inflación 43

###### 2.1.1.4. Tasa de Interés 46

###### 2.1.1.5. El Desempleo 51

###### 2.1.1.6. Perspectivas económicas para el 2011 54

###### 2.1.2. Factores políticos 57

###### 2.1.3. Factores tecnológicos 59

###### 2.1.4. Expectativas de los clientes 61

###### 2.1.5. Expectativas de la competencia 63

##### **2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO 64**

###### 2.2.1. Recursos Humanos 64

###### 2.2.2. Credibilidad y Confianza 68

###### 2.2.3. Comunicación y coordinación internas 70

###### 2.2.4. Cadena de valor 71

##### **2.3 ANÁLISIS FODA 72**

###### 2.3.1. Fortalezas 73

- 2.3.2. Debilidades 74
- 2.3.3. Oportunidades 75
- 2.3.4. Amenazas 76
- 2.3.5. Matrices de Relacionamiento e Interpretación 77

### ***CAPÍTULO III 81***

#### ***3. ESTUDIO DE MERCADO 81***

##### **3.1 Oferta de servicios de auditoría 81**

##### **3.2 Demanda 82**

- 3.2.1. Principales organismos públicos o privados demandantes del servicio 82
- 3.2.2. Estimación de la demanda insatisfecha de los servicios de auditoría 83
- 3.2.3. Participación de Auditricont Cía. Ltda., en la demanda insatisfecha identificada 84
- 3.2.4. Tarifas promedio de la Competencia 85
- 3.2.5. Canales y medios de difusión de los servicios de auditoría 86

### ***CAPÍTULO IV 88***

#### ***4. ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DE AUDITRICONT CÍA. LTDA. 88***

##### **4.1 SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE LA EMPRESA 88**

- 4.1.1. Balance General 88
- 4.1.2. El Estado de Pérdidas y Ganancias 92

##### **4.2. INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO ACTUAL DE LA COMPAÑÍA 96**

##### **4.3. PLAN DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA Y REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN ADICIONAL 97**

- 4.3.1. En capital de operación 98
- 4.3.2. Financiamiento previsto 99

##### **4.4. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA 100**

- 4.4.1. Proyección de los ingresos por venta de servicios de auditoría 100
- 4.4.2. Proyección de los gastos operacionales 102
- 4.4.3. Flujo de caja proyectado 106
- 4.4.4. Determinación del Valor Actual Neto – VAN 108
- 4.4.5. Tasa Interna de Retorno – TIR 110
- 4.4.6. Periodo de Recuperación de la Inversión – PRI 112
- 4.4.7. Indicadores financieros 113
  - 4.4.7.1. Indicadores de liquidez 113
  - 4.4.7.2. Indicadores operacionales 114
  - 4.4.7.3. Indicadores de endeudamiento 118
  - 4.4.7.4. Indicadores de rentabilidad 121

### ***CAPÍTULO V 124***

#### ***5. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN EMPRESARIAL, BASADO EN LA PIRÁMIDE DE CONTROL O CUADRO DE MANDO INTEGRAL 124***

##### **5.1 INTRODUCCIÓN AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL 124**

##### **5.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 135**

- 5.2.1. Misión 137
- 5.2.2. Visión 138
- 5.2.3. Principios y valores organizacionales 138
- 5.2.4. Objetivos estratégicos 139
- 5.2.5. Estrategias 141
- 5.2.6. Mapa Estratégico 142

**5.3 APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD-BSC) 144**

5.3.1. Perspectiva Financiera 144

5.3.2. Perspectiva del Cliente 144

5.3.3. Perspectiva del Proceso Interno 147

5.3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento 147

5.3.5. Cuadro de Mando Integral 149

**5.4 PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA GESTIÓN POR RESULTADOS, PERÍODO 2011 A 2015 150**

5.4.1. Matriz de Estrategias 151

5.4.2. Índices de gestión estimados para el período 153

***CAPÍTULO VI 160***

***6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 160***

**6.1. CONCLUSIONES 160**

**6.2. RECOMENDACIONES 161**

***BIBLIOGRAFÍA 164***

***ANEXOS 167***

**ANEXO No.1 167**

**PRINCIPALES FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE AUDITRICONT CIA. LTDA. 167**

**ANEXO No.2 173**

**RESOLUCIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**

**No.02.Q.ICL.0012 173**

**INDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1 Organigrama jerárquico de Auditricont Cía. Ltda.	25
Gráfico N° 2 Organigrama jerárquico ejecutivo de Auditricont Cía. Ltda.	29
Gráfico N° 3 Modelo contable de Auditricont Cía. Ltda.	32
Gráfico No.4, Balanza Comercial Petrolera y No Petrolera	38
Valores FOB en millones de dólares	38
Gráfico No.5, Saldo Comercial a Diciembre del 2010	40
Gráfico No.6, PIB por actividad económica	42
Gráfico No.7, PIB anual	42
Gráfico No.8, Comparativo de inflación a enero	44
Gráfico No.9, Inflación anual, Comparativo a Enero 2011, América Latina y Estados Unidos	45
Gráfico No.10, Inflación anual a diciembre	46
Gráfico No.11, Tasas de interés referenciales	49
Gráfico No.12, Tasa de Ocupación trimestral	52
Gráfico No.13, Tasa de Desocupación trimestral	52
Gráfico No.14, Tasa de Sub Ocupación trimestral	53
Gráfico No.15 Estructura del Cuadro de Mando Integral	130
Gráfico No.16 Cuadro de Mando Integral	132
Gráfico No.17 Mapa Estratégico	143



**INDICE DE TABLAS**

Tabla No.1 Producto Interno Bruto	41
Tabla No.2, Tasas de Interés Referenciales	50
Tabla N° 3 Fortalezas de la empresa	74
Tabla N° 4 Debilidades de la empresa	74
Tabla N° 5 Oportunidades de la empresa	76
Tabla N° 6 Amenazas de la empresa	76
Tabla N° 7 Escala de Calificación de factores y de acuerdo al nivel de impacto	77
Tabla N°8 Tabla de diagnóstico interno – externo (IE)	78
Tabla N°. 9 MATRIZ FODA ESTRATÉGICA	79
Tabla No.10 Demanda proyectada para el 2010	84
Tabla No.11 Mercado insatisfecho a cubrir	85
Tabla No.12 Balance General al 31 de diciembre del 2010	88
Tabla No.13 Estado de pérdidas y ganancias al 31 de diciembre del 2010	92
Tabla No.14 Tabla de amortización mensual crediticia	97
Tabla No.15 Cotización medios publicitarios	99
Tabla No.16 Tabla de amortización nuevo crédito	100
Tabla No.17 Tabla de proyección de ingresos	101
Tabla No.18 Tabla de los supuestos ingresos totales	102
Tabla No.19 Tabla de proyección de gastos	103
Tabla No.20 Flujo de caja proyectado	107
Tabla No.21 Parámetros de evaluación del VAN	108
Tabla No.22 Flujos Netos anuales	113
Tabla No.23 Respuestas a la encuesta base	146
Tabla No.24 Respuestas a la encuesta base No. 1	149
Tabla No.25 Cuadro de Mando integral	149
Tabla No.26 Estrategias de gestión	152
Tabla No.27 Aplicación 2011-2015 de indicadores e índices de gestión	156
Tabla No.28 Aplicación 2011-2015 de indicadores e índices de gestión	157
Tabla No.29 Aplicación 2011-2015 de indicadores e índices de gestión	158
Tabla No.30 Aplicación 2011-2015 de indicadores e índices de gestión	159

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación, busca establecer las directrices, con el fin de formular una propuesta relacionada con el “Diseño de un plan estratégico basado en la Pirámide de Control de Mando Integral para la empresa Auditricont Auditores Cía. Ltda., de la ciudad de Quito”.

El Capítulo I hace énfasis en analizar a Auditricont, su historia, misión y visión actuales, directores, estructura organizacional actual y servicios ofertados. Además se analiza la forma legal de estructuración de una compañía de responsabilidad limitada.

A continuación en el Capítulo II, se analizan los factores internos y externos que de alguna forma pueden afectar a Auditricont, considerando en el análisis externo los principales indicadores macroeconómicos del país, y en el análisis interno, aquellos factores como cadena de valor, análisis FODA, etc., y basados en estos resultados, se hace el correspondiente diagnóstico estratégico y análisis situacional de la compañía.

En el Capítulo III, se determina la demanda insatisfecha que pretende ser cubierta por Auditricont, usando como medio para ello el diseño de un plan de publicidad, así como las estrategias adicionales que serán el fruto de este trabajo.

Una vez determinados los parámetros correspondientes, en el Capítulo IV se analiza financieramente a la compañía, partiendo de su flujo de caja proyectado, determinando el VAN, la TIR, el Período de Recuperación de la Inversión, y demás indicadores que demuestran el comportamiento a nivel numérico de Auditricont Cía. Ltda.

Usando los resultados obtenidos se procede a analizarlos en su conjunto y armar la propuesta de Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card, que será la que se presente a la Dirección de la compañía.

En el Capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones que son la parte final del presente trabajo.

## **CAPÍTULO I**

### **1. AUDITRICONT CÍA. LTDA.**

#### **1.1 INTRODUCCIÓN**

Desde hace varios años atrás, el mundo empresarial ha sufrido importantes cambios que han generado la demanda de servicios de auditoría y consultoría por entes externos a los de las mismas. Esto ha dado la pauta a la creación de empresas destinadas a ofrecer este tipo de servicios a empresas de tipo micro, pequeñas, medianas y grandes.

El objeto del presente trabajo de investigación es el de colaborar a una empresa de servicios de Auditoría y Consultoría ya existente en el mercado ecuatoriano a elaborar estrategias que le permitan desempeñarse de forma eficiente y así aprovechar a plenitud las nuevas oportunidades que ofrece el mercado ecuatoriano, y por qué no, el resto del mundo.

## **1.2 MISIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA**

Auditricont Cía. Ltda. es una empresa consultora ecuatoriana conformada por un grupo de profesionales de gran formación y trayectoria, para solucionar y satisfacer las necesidades del mercado en el aspecto contable, con el firme compromiso de contribuir al logro exitoso de las iniciativas empresariales de sus clientes, manteniendo una relación a largo plazo a través de servicios especializados de auditoría y consultoría de primer nivel aplicando cualidades empresariales de alto contenido humano con responsabilidad, eficiencia productiva y excelencia, impulsando el mejoramiento continuo de la gestión que apoya sus decisiones administrativas y de control, generando valor agregado que permita un mejor desarrollo en su competitividad.

## **1.3 VISIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA**

Según la definición actual de la Compañía, la visión actual es:

“Propondemos que nuestra empresa se mantenga como modelo entre las principales empresas auditoras del país, y ser líderes en todo tipo de auditorías, servicios contables, consultorías y asesoramiento organizacional más eficaz en el Ecuador, entre clientes que requieran servicios profesionales de auditoría y consultoría, a través de pilares fundamentales de competitividad como Innovación, Eficiencia y Capacidad de Respuesta.”

## **1.4. ANTECEDENTES DE LA FIRMA CONSULTORA AUDITRICONT CÍA. LTDA.**

### **1.4.1. Constitución de la Compañía**

La compañía Auditricont Cía. Ltda., fue constituida mediante escritura pública en la ciudad de Quito el día 18 de febrero de 2005, e inscrita en el registro mercantil número 0699 tomo 136, de fecha 7 de marzo del 2005, mediante resolución número 05QIJ.0 858 de la Superintendencia de Compañías emitida el 02 de marzo de 2005, su domicilio es la ciudad de Quito, el plazo de duración de la compañía será de cincuenta años contados a partir de su inscripción en el registro mercantil.

Según lo establecido en la escritura de constitución, la compañía tendrá como objeto principal prestar los servicios de auditoría tanto interna, externa, tributaria, administrativa, de gestión integral, administrativas u operativas y cualquier otro tipo de auditoría para empresas privadas, públicas, instituciones sin fines de lucro y cualquier otra institución o sociedad.

Adicionalmente se establece como actividades de la compañía la prestación de servicios contables, administrativos, gerenciales, tributarios, valuación de compañías, peritajes e informes de comisarios entre otros, servicios de capacitación profesional a través de seminarios, elaboración y preparación de material técnico como folletos, guías entre otras.

El capital social de la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América dividido en cuatrocientas participaciones de un dólar cada una.

La Junta General de Socios es el órgano supremo de la Compañía, y podrá tomar resoluciones trascendentales siempre que exista mayoría (más de la mitad del capital social concurrente). La Junta será convocada por el Gerente o Presidente de la compañía, actuando el Gerente como Secretario. Después de cada reunión, deberá extenderse un Acta en donde consten las deliberaciones y acuerdos, firmadas por el Presidente y el Secretario.

La compañía tendrá de acuerdo a la ley, un fondo de reserva hasta por el 25% del capital social, obteniendo estos recursos del cinco por ciento de las utilidades líquidas de la empresa.

Su ejercicio económico empieza el primero de enero y termina el treinta y uno de diciembre de cada año.

Ver información adicional en Anexo No.1

#### **1.4.2. Tipos de compañías o entidades legales**

Para determinar la oferta, nos referiremos exclusivamente a las empresas registradas en la Superintendencia de Compañías, en estado activo y que se

dedican a la auditoría externa, exceptuando a las empresas financieras, a las cuales les auditan empresas calificadas en la Superintendencia de Bancos.

#### **1.4.3. Principales trabajos de consultoría que ofrecen**

La mayoría de las empresas consultoras de auditoría ofrecen los siguientes servicios:

- Asesoría Gerencial y Tributaria
- Auditoría Administrativa
- Auditoría de impuestos
- Auditoría de Sistemas
- Auditoría Financiera
- Auditoría Interna de Riesgos y Controles
- Auditoría Tributaria
- Auditorías de Gestión
- Consultoría de Negocios
- Contabilidad General y de Costos
- Outsourcing en servicios de contabilidad
- Servicios Actuariales

#### **1.4.4. Principales competidores**

De acuerdo a lo comentado por los administradores de la Compañía, ellos consideran que sus principales competidores son:

- ✓ AECOAUDITORES ECUATORIANOS CIA. LTDA.
- ✓ AENA, AUDITORES Y CONSULTORES CIA. LTDA.
- ✓ SÁNCHEZ ORBE AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.
- ✓ SANTAMARÍA & ASOCIADOS AUDITORES INDEPENDIENTES CIA. LTDA.
- ✓ SBV AUDITORES ASOCIADOS CIA. LTDA.
- ✓ SECCOOPINT SERVICIOS CONTABLES COOPERATIVOS INTEGRALES CIA. LTDA.
- ✓ MIGUEL LARRIVA DUEÑAS Y ASOCIADOS AUDITORES EXTERNOS CIA. LTDA.
- ✓ SOLUCIONES CONTABLES SOLCON CIA. LTDA.



#### **1.4.5. Las empresas de Responsabilidad Limitada**

Siendo Auditricont Cía. Ltda., una empresa de responsabilidad limitada, es necesario presentar el marco legal en el que se desenvuelve, especialmente para determinar sus relaciones legales ante el Estado y la sociedad.

Podremos decir que las empresas de responsabilidad limitada se constituyen oficialmente después de obtener la aprobación de sus escrituras de constitución por parte de la Superintendencia de Compañías y la subsiguiente publicación de un anuncio al respecto en el periódico local de mayor circulación.

Según el artículo 92 de la Ley de Compañías, que fue reformado el primer inciso por el número 1 del Art. 68 de la Ley No. 2005-27, R.O. 196, 26-I-2006, la compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas; su capital inicial debe ser superior a los US\$ 400,00 (cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de Norte América. Al menos la mitad de su capital debe estar desembolsado en el momento de la constitución y el resto deberá serlo en el transcurso del año siguiente.

Para este tipo de compañías se imposibilita la opción de constituirse con una sola persona. La compañía de responsabilidad limitada no puede exceder de quince socios, de lo contrario deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

La responsabilidad del socio se limita a la cantidad de su contribución al capital; respondiendo ante posibles obligaciones contraídas por la empresa, hasta con el capital de las aportaciones que sus accionistas hayan registrado como capital. Las participaciones que representan sus intereses no pueden ser transferidas sin la aprobación del 100% del capital. Las personas extranjeras pueden ser socios, pero las corporaciones extranjeras tienen prohibida su participación en este tipo de empresas.

La Junta General es el ente regulador de este tipo de compañía y está constituida por todos los socios; sus resoluciones deben ser aprobadas por la mayoría del capital presente en la junta. Debe reunirse al menos una vez al año, pero el 20% de los miembros pueden convocar una reunión en cualquier momento. También esta junta debe designar a uno o más administradores que actúen en su nombre, los cuales deben presentar los estados financieros a los socios dentro de los noventa días siguientes al término del año fiscal.

En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. 113 que dice que la participación que tiene el socio en la compañía de responsabilidad limitada es transferible por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social. La cesión se hará por escritura pública. El notario incorporará al protocolo o insertará en la escritura el certificado del representante de la sociedad que acredite el cumplimiento del requisito referido en el inciso anterior. En el libro respectivo de la compañía se

inscribirá la cesión y, practicada ésta, se anulará el certificado de aportación correspondiente, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario.

Al menos el 5% de las utilidades anuales de la compañía debe mantenerse separada como reserva legal hasta que este fondo iguale al 20% del capital; si las pérdidas acumuladas de la compañía llegan al 50% del capital, la entidad debe ser liquidada o los socios deberán aportar el capital adicional necesario.

La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad las realizaciones de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidas por la ley, con excepción de actividades de índole bancarios, cooperativas de ahorro, negocios referentes a seguros o de captación de capital.

Su existencia inicia una vez esté inscrito del contrato social en el Registro Mercantil, entendiéndose que son sociedades de capital ante el fisco, entidades fiscalizadoras o cualquier entidad del Estado.

Las personas que pueden asociarse deberán estar habilitadas o con capacidad civil para contraer obligaciones, restringiéndose dicha asociación a la realizada entre padres e hijos no emancipados y entre cónyuges. Pueden ser socios cualquier persona jurídica excepto los bancos,

compañías de seguro, capitalización y ahorro y de las compañías anónimas extranjeras.

Las personas comprendidas en el Art. 7 del Código de Comercio no podrán asociarse en esta clase de compañías, refiriéndose a las corporaciones eclesiásticas, los religiosos y los clérigos, así como los funcionarios públicos a quienes está prohibido ejercer el comercio por el Art. 242 (266) del Código Penal, salvo las excepciones establecidas en el mismo artículo.

El capital de las compañías de responsabilidad limitada estará formado por las aportaciones de los socios y no podrá ser inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías. Estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación y dividido en participaciones expresadas en la forma que señale el Superintendente de Compañías.

Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía y su aumento no podrá llevarse a cabo mediante suscripción pública. Dicho capital estará expresado por escrito en participaciones que solo son transmisibles por herencia.

En esta compañía no se tomarán resoluciones encaminadas a reducir el capital social si ello implicara la devolución a los socios de parte de las aportaciones hechas y pagadas, excepto en el caso de exclusión del socio, previa la liquidación de su aporte.

### **1.5. PRINCIPALES SERVICIOS DE CONSULTORÍA QUE PRESTA AUDITRICONT CÍA. LTDA.**

Auditricont Cía. Ltda., es una joven firma nacional de auditoría, con cinco (5) años de experiencia, conformada por profesionales de muy alto nivel educativo y profesional.

La nutrida práctica de sus profesionales en firmas auditoras de gran renombre nacional e internacional, ha permitido a la empresa incursionar en una amplia gama de servicios entre los que tenemos:

#### **a. Auditoría Interna**

El enfoque que tiene la empresa en el campo de Auditoría Interna es realizar evaluaciones al cumplimiento de normas, políticas, procesos y procedimientos establecidos por las empresas (clientes) para alcanzar objetivos y metas definidas. Basándose en las revisiones que realizan, remiten a la alta gerencia o dirección el resultado sus observaciones, así como recomendaciones objetivas que permitan tomar correcciones.

La protección de los activos de la empresa es uno de sus objetivos por lo cual Auditricont Cía. Ltda., diseña e implementa procedimientos de auditoría conforme a la naturaleza y circunstancias de la compañía.

**b. Auditoría Externa**

En la actualidad muchas de las decisiones tomadas por la dirección de la empresa, entidades financieras o entes del Gobierno, se basan en los estados financieros auditados por contadores independientes.

Auditricont Cía. Ltda., se ha preocupado por la aplicación correcta de las normas, principios y técnicas de auditoría, así como de su constante actualización, que unida a un eficiente control de los trabajos, les ha permitido asegurar un servicio de alta calidad.

La planificación de los trabajos y la ejecución cuidadosa del examen de auditoría, les ha permitido entregar oportunamente la opinión sobre los estados financieros y además una carta dirigida a la alta gerencia que contiene los principales comentarios y recomendaciones orientados a la mejora de los problemas o deficiencias en el control interno que afectan al desarrollo de una empresa.

**c. Consultoría Gerencial**

Al enfrentar una mayor tecnificación y un constante crecimiento del volumen de sus operaciones, muchas empresas se ven ante la necesidad de contar con el asesoramiento a nivel de dirección, que les permita tomar decisiones oportunas en procura de hacer más eficientes las operaciones de la empresa.

Es así que Auditricont Cía. Ltda., brinda este servicio, manteniendo una relación directa con la gerencia general, a la que soporta legal, financiera y contablemente en las decisiones trascendentales, evitando posibles tropiezos.

**d. Servicios por áreas**

Auditricont Cía. Ltda., presta actualmente los siguientes servicios especializados:

**En el área Tributaria**

- Devolución de impuestos
- Preparación de anexos tributarios
- Asesoría integral tributaria
- Trámites de resolución y notificaciones del Servicio de Rentas Internas
- Planificación tributaria
- Seminarios de capacitación

### En el área contable

- Toma física de inventarios y activos fijos
- Selección de personal
- Informes de comisario
- Asesoramiento contable
- Evaluación de control interno
- Presupuestos

## **1.6. PROMOCIÓN DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA**

La mercadotecnia moderna requiere algo más que prestar un buen servicio, fijarle un precio atractivo y ponerlo al alcance de sus clientes meta.

Las compañías también deben comunicarse y acercarse mucho más al cliente sin dejar al azar los ofrecimientos. Para tener una buena comunicación, a menudo las empresas contratan compañías de publicidad que desarrollen anuncios efectivos, especialistas en promociones de ventas que diseñan programas de incentivos de ventas, y empresas de relaciones públicas que les crean una imagen corporativa<sup>1</sup>.

También entrenan a sus ejecutivos comerciales para que sean amables, serviciales persuasivos, sin embargo, no se han enfocado en fortalecer una adecuada comunicación, sino en cuánto deben gastar y en qué forma, es decir, si bien existe una concienciación en los ejecutivos comerciales en el sentido de el buen servicio, al final del día, la evaluación se hace basados en números, y en definir los valores a

---

<sup>1</sup> Besil María del Carmen, (1999), La Mercadotecnia y sus estrategias, México, Editado por la UNAM. Pág.115



gastar y su destino, con relación a los procesos de comunicación y promoción de los servicios.

Auditricont Cía. Ltda., maneja un excelente sistema de comunicaciones de mercadotecnia con sus clientes, que a la vez se comunican con otros potenciales clientes creando una retroalimentación por demás favorable. Además asumiendo un gran compromiso de ser una compañía al alcance de todas las empresas, con la visión de ser la mejor empresa consultora en la ciudad capital.

Desde esta perspectiva, comienza la promoción de sus servicios con una vocación hacia el cliente, tratando de entregar el mejor servicio, con respeto y colaboración hacia cada cliente y su personal, fortaleciendo sus propias capacidades y potencializando sus conocimientos, con una atención personalizada, que se convierte en un importante medio de promoción.

Auditricont Cía. Ltda., utiliza tres herramientas promocionales que se describen a continuación:

### **1.6.1. Publicidad**

Conceptualizando que es “cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador bien definido”<sup>2</sup>, la publicidad empleada por Auditricont Cía. Ltda., es baja y tienen poco presupuesto anual.

---

<sup>2</sup> Levitt Theodore (2004), Innovación de marketing, Bogotá, Prentice Hall, Pág. 86

Auditricont Cía. Ltda., utiliza los medios pagados de publicidad impresa para informar, convencer y recordar a sus clientes sobre obligaciones y por tanto sobre su necesidad contable y de auditoría.

El presupuesto asignado para este propósito suele ser utilizado para objetivos “más emergentes”, quedándose la empresa y por ende el servicio ofrecido, sin ningún tipo de publicidad durante todo el año.

### **1.6.2. Promoción de ventas**

Conceptualizando, la promoción de ventas es: “El incentivo de corto plazo (cupones, premios, concursos, descuentos, regalos publicitarios) para alentar las ventas de un servicio o producto cuyo fin es estimular a los consumidores, al cliente y a los vendedores de la propia compañía”<sup>3</sup>.

El gasto en la promoción de ventas en las empresas, a nivel de todo el país, se ha incrementado rápidamente en los últimos años. La promoción de ventas exige que se fijen unos objetivos, se seleccionen las herramientas, se desarrolle y pruebe el programa antes de instrumentarlo, y se evalúen sus resultados.

En la empresa Auditricont Cía. Ltda., la promoción de ventas está muy descuidada, no existe ningún tipo de presupuesto ni planes de promoción, por ende, la promoción de ventas es baja.

---

<sup>3</sup> Santesmeses Miguel,(1999) Marketing, Bogotá, Editorial Luz y Vida, Pág. 55

### 1.6.3. Relaciones públicas

Las relaciones públicas según Hernández (2001), son “la creación de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, que implican una publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa o imagen positiva y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos”<sup>4</sup>.

“Las relaciones públicas implican la determinación de objetivos, la elección de los mensajes y vehículos, la instrumentación del plan y la evaluación de los resultados”<sup>5</sup>.

Según lo señalado anteriormente, Auditricont pone especial atención a este punto, dedicando una parte importante de sus esfuerzos a tener una buena cadena de relaciones, integrada verticalmente tanto hacia atrás, es decir con sus proveedores de servicios, así como hacia adelante, con sus clientes.

En este sentido, Auditricont Cía. Ltda., trabaja arduamente para garantizar que sus procedimientos funcionen correctamente y así tener la certeza de entregar siempre un servicio confiable.

---

<sup>4</sup> Hernández Juan, (2001), Marketing de servicios, Colombia, Editorial McGraw Hill, Pág. 122

<sup>5</sup> Ibídem. Pág. 123

#### 1.6.4. Ventas personales

Las ventas personales se conceptúan como la “presentación oral en una conversación con uno o más potenciales clientes con la finalidad de realizar una venta”<sup>6</sup>.

“Dentro de estas categorías se encuentran instrumentos específicos, como las presentaciones de ventas, las exhibiciones en los puntos de venta, los anuncios especiales, las presentaciones comerciales, las ferias, las demostraciones, los catálogos, la literatura, los paquetes de prensa, los carteles, los concursos, y las tarjetas de presentación”<sup>7</sup>.

En este tipo de promoción, Auditricont Cía. Ltda., ha puesto mayor esmero, tratando de estar presente en ferias, presentándose a seminarios relacionados con el giro del negocio y entregando tarjetas de presentación cuando ha ameritado hacerlo.

Adicionalmente ha fomentado una imagen corporativa de todo su paquete documental y promocional, para dar solidez e imagen. Así, aunque la mezcla promocional es la principal actividad de comunicación de una compañía, toda la mezcla de mercadotecnia – la promoción y el producto, el precio y el lugar han tratado de coordinarse y adaptarse al presupuesto, para obtener el mejor impacto de comunicación.

---

<sup>6</sup> Guerrero Eduardo, (2003), Marketing de servicios, Quito, Editorial Versado Pág. 55

<sup>7</sup> Ibídem Pág. 56

## **1.7. ORGANIZACIÓN DE LA FIRMA CONSULTORA**

Auditricont Cía. Ltda., ha sido estructurada por sus socios de manera que las líneas de servicios de las cuales son responsables, correspondan con su especialidad y experiencia. Adicionalmente, dado el amplio conocimiento de sus ejecutivos en las áreas de su especialización, asisten como socios estratégicos - consultores en varias empresas, especialmente en aquellas donde se presentan aspectos y decisiones de relevancia, donde se hace necesario contar con una segunda opinión al más alto nivel.

En cada línea de negocio se cuenta con profesionales de contaduría pública experimentados a nivel Doctoral y Senior, encargados de las labores de auditoría, contabilidad, administrativa y jurídica.

Auditricont Cía. Ltda., también cuenta con profesionales asociados, contadores públicos e ingeniero de sistemas. Este último responsable de evaluar los ambientes computarizados de los clientes y de ejecutar las pruebas diseñadas junto con el equipo especializado asignado a cada cliente.

Los socios de la firma tienen una participación directa en los compromisos adquiridos, atendiendo con toda su experiencia profesional en empresas de gran renombre a nivel nacional e internacional.

### 1.7.1 Estructura orgánico – funcional

Como toda empresa Auditricont Cía. Ltda., cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. Es así que a través de las atribuciones asignadas a cada ejecutivo, se puede establecer la estructura organizativa de la empresa en un esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella.

Para Cohen (2003), “Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un supervisor inmediato”<sup>8</sup>. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad.

“El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos”<sup>9</sup>.

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.

---

<sup>8</sup> Cohen William, (2003), Administración y marketing, Madrid, Editorial Deusto, Pág. 120

<sup>9</sup> Koontz Harold, (1999), Administración, una perspectiva global, México, McGraw Hill, Pág. 139

Dentro de Auditricont Cía. Ltda., existe una organización formal comandada por la gerencia general y seguida por los restantes funcionarios administrativos y de auditoría.

Las organizaciones son entes complejos que requieren un ordenamiento jerárquico que especifique la función que cada uno debe ejecutar en la empresa, por ello la funcionalidad de ésta, recae en la buena estructuración del organigrama, el cual indica la línea de autoridad y responsabilidad, así como también los canales de comunicación y supervisión que acoplan las diversas partes de un componente organizacional.

El organigrama, ampliamente utilizado a nivel mundial, puede describirse como un instrumento utilizado por las ciencias administrativas para análisis teóricos y la acción práctica.

Para su concepto, existen diferentes opiniones de destacados profesionales, pero todas son muy coincidentes. Para Leibowics (2001) es "Una carta de organización, es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva"<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Leibowics Julieta, (2001), Administración, Bogotá, Editorial Prana, Pág. 56

Para Kast y Rosenzweig, "El organigrama constituye la expresión, bajo forma de documento de la estructura de una organización, poniendo de manifiesto el acoplamiento entre las diversas partes componentes"<sup>11</sup>.

Al analizar estas definiciones observamos que cada una de ellas conservan la esencia del mismo, y únicamente se diferencian en su forma y en su especificación.

Los organigramas son útiles instrumentos de organización y nos revelan la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de la comunicación, la naturaleza lineal o asesoramiento del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, entre otros; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Por tal razón, se expondrá a continuación los diversos tópicos que están referidos al organigrama y su función en la organización de Auditricont Cía. Ltda., lo que permitirá conocer la estructura y su gente, así como la distribución de sus funciones.

---

<sup>11</sup> Kast y Rosenzweig, (2004), Administración de las organizaciones, México, McGraw Hill, Pág. 84



### 1.7.2. Organigrama estructural

Un organigrama estructural es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

El organigrama estructural tiene dos finalidades:

- Desempeñar un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.
- Servir de instrumento para el análisis estructural, al poner de relieve, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las particularidades esenciales de la organización representada.

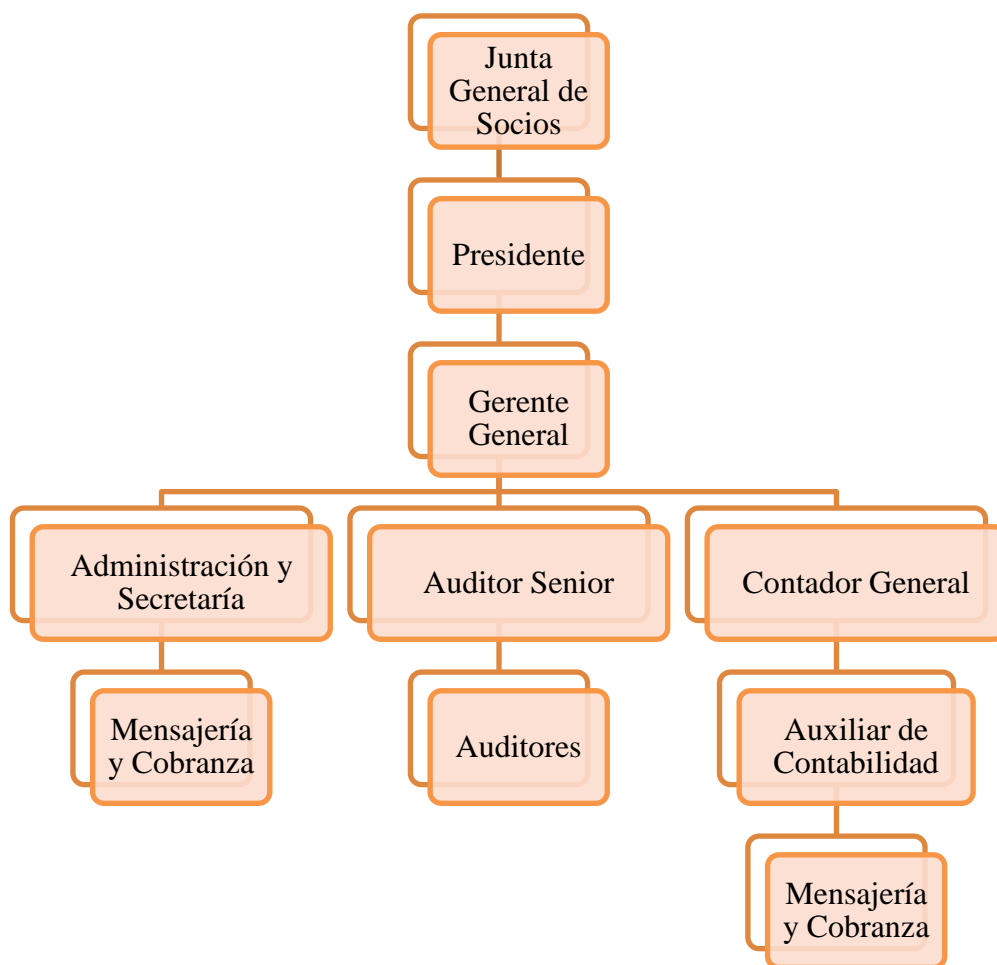
El organigrama estructural de Auditricont Cía. Ltda., tiene por objetivo representar la estructura administrativa interna de la empresa. Esto es, el conjunto de sus unidades y las relaciones que las ligan. Por tanto expresan:

- Las unidades administrativas
- Las relaciones que hay entre ellas.

La estructura administrativa de Auditricont Cía. Ltda., es como el esqueleto de la empresa, por ello el organigrama estructural que se presentará en el

Gráfico N° 1 a continuación es como una radiografía de la organización, tomada en el momento mismo de la investigación, dando el primer diagnóstico de cómo están organizados, y cómo se dirige la cadena de mando.

**Gráfico N° 1 Organigrama jerárquico de Auditricont Cía. Ltda.**



**Elaborado por:** Alfonso Endara

**Fuente:** Auditricont Cía. Ltda.

Para cada una de las anteriores funciones previstas en el gráfico No. 1 se han nombrado a las personas adecuadas para ocupar dichos cargos, con el perfil necesario y los conocimientos suficientes.

A continuación se presenta el perfil de los ejecutivos más importantes de la firma y que están en la cabeza del organigrama estructural, así como el de los socios estratégicos con los que se cuenta para resolver situaciones administrativas, tributarias o jurídicas especializadas y solicitadas por los clientes, tenemos entonces:

- CPA. Dr. Gabriel Uvillús – Gerente General

Doctor en contabilidad y auditoría, graduado en la Universidad Central del Ecuador con quince años de experiencia en las áreas de auditoría, tributación y contabilidad, su práctica profesional la desarrolló en importantes firmas auditoras con representación internacional en el país. Es especialista superior en tributación de la Universidad Andina Simón Bolívar y es magíster en tributación en la misma universidad. Como parte de su preparación profesional ha recibido capacitación local e internacional en Costa Rica y Venezuela. Es facilitador de los cursos de capacitación, tributación y contabilidad que presta la Fundación de Desarrollo Humano y Social “Capacitar”, es catedrático de legislación tributaria y aplicada de la Universidad Internacional SEK y capacitador del Comité Ecuatoriano de Contadores.

La experiencia en firmas auditoras, le ha permitido obtener conocimiento de los aspectos tributarios y contables vigentes en el país, preparación de presupuestos, flujos de caja, evaluación de sistemas de control interno, análisis y desarrollo de proyectos, planificación tributaria, consultoría y asesoramiento en implementación de control interno. El desarrollo de la

práctica de auditoría ha sido importante para conocer diferentes tipos de compañías como: telecomunicaciones, servicios petroleros, industriales, florícolas, comerciales, servicios, casas de valores, instituciones sin fines de lucro, seguros, depósitos comerciales e industriales, entre otras.

– CPA. Dra. Sandra Villacís – Senior de Auditoría - Contabilidad

Doctora en contabilidad y auditoría, graduada en la Universidad Central del Ecuador, cuenta con más de doce años de experiencia en las áreas de contabilidad y auditoría, su carrera profesional la ha realizado en importantes firmas auditoras del país con representación internacional, así como responsable del área contable en diferentes instituciones.

- Dr. Gustavo Durango – Socio Estratégico Tributario

Doctor en jurisprudencia, Universidad Central del Ecuador, Quito (UCE); Especialista Superior en Tributación, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, Quito (UASB-E). Conjuez de la Sala de lo Fiscal y Tributario de la Corte Suprema de Justicia del Ecuador.

- Dr. Juan Carlos Marcillo – Socio Estratégico, consultor empresarial

Doctor en Administración Pública, Universidad Central del Ecuador, Especialista en Gestión para el Desarrollo Local, Universidad Andina Simón Bolívar, y maestrante en Gerencia Empresarial (MBA), Escuela

Politécnica Nacional, con 6 años de experiencia en consultoría, capacitación y docencia universitaria en el área administrativa, tanto en coordinación con organismos internacionales (PNUD, FAO, UNICEF, etc.) como con instituciones públicas y privadas (Ministerio de Salud, Municipio de Quito, Fundaciones en general). Con capacitación tanto nacional como internacional en técnicas modernas de gestión como Teoría de Restricciones (TOC) y educación universitaria.

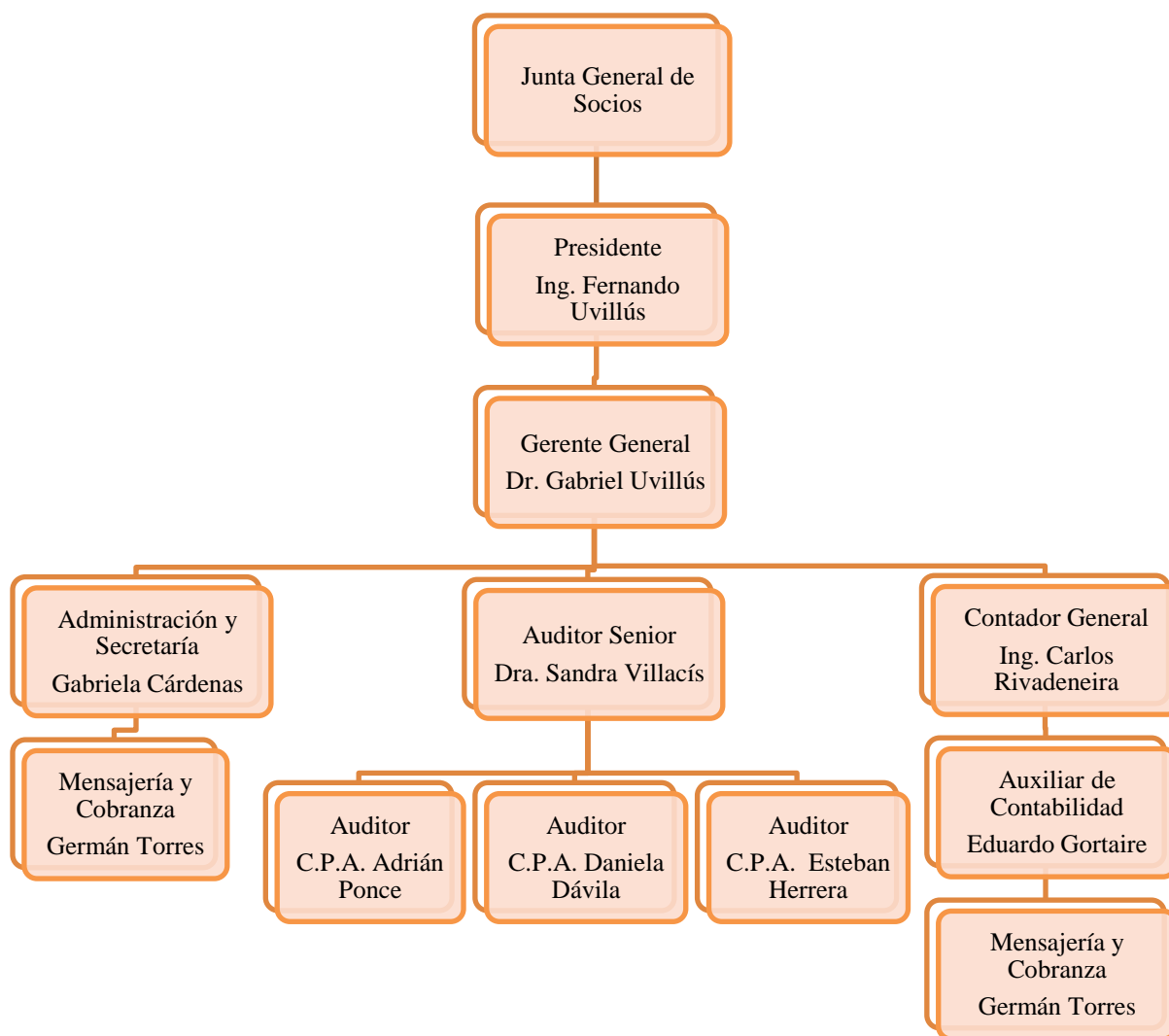
- Profesionales auditores senior

La firma cuenta con profesionales auditores que van captando sus conocimientos de acuerdo a la dirección de sus altos ejecutivos y también con la práctica, al desempeñar sus delicadas funciones.

El perfil requerido para el auditor senior será siempre el del profesional auditor, inteligente, responsable y muy discreto con la información que recopila y dispone de cada empresa.

A continuación, el gráfico N° 2 con el organigrama y sus diferentes ejecutivos por cada sección:

Gráfico N° 2 Organigrama jerárquico ejecutivo de Auditricont Cía. Ltda.



**Elaborado por:** Alfonso Endara

**Fuente:** Auditricont Cía. Ltda.

### 1.7.3 Organigrama funcional

Los organigramas funcionales, también llamados organigramas de funciones, tienen por objeto indicar, las principales actividades o labores de los órganos representados en el organigrama estructural.

Dentro de Auditricont Cía. Ltda., la actividad administrativa es menor, por ser una empresa pequeña y prácticamente nueva en el mercado. La multifuncionalidad es permanente, dada por la cantidad menor de actividades y movimientos contables, por lo que el personal existente es suficiente para cubrir las necesidades de la firma.

Entre las principales funciones de la estructura de Auditricont Cía. Ltda., tenemos:

### **Gerente General**

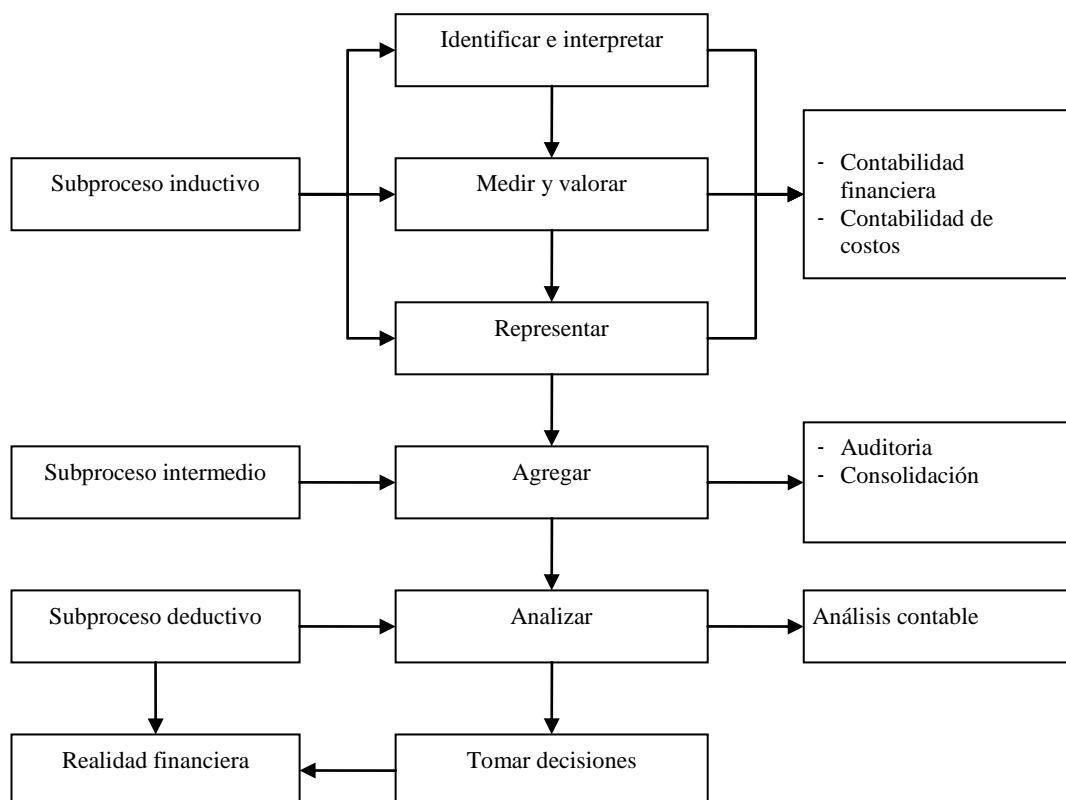
- Planificar, ejecutar y evaluar, los planes y programas de la compañía.
- Buscar fuentes de financiamiento e inversión más rentables para el negocio.
- Representar judicial y extrajudicialmente a la compañía.
- Responsable de ejecutar planes y programas de marketing y publicidad a fin de incrementar las ventas.
- Realizar estudios de mercado potenciales que permitan ampliar la cobertura.
- Ampliar la comercialización de servicios a nivel nacional.
- Aprobar la presentación final de balances e información tributaria de la compañía
- Manejo administrativo de los recursos humanos de la compañía. Reclutamiento, selección, capacitación.

- Canalización de ingresos, manejo de cuentas bancarias, créditos y operaciones de inversión – gestión de tesorería.
- Establecimiento de políticas de crédito y otras.
- Manejo y administración de proyectos o programas específicos desarrollados por la compañía.
- Manejo de los aspectos legales de la compañía y sus socios.
- Manejo de convenios empresariales de rédito mutuo.
- Elaboración de informes de gerencia de la compañía.
- Revisión y aprobación de balances mensuales.
- Control y canalización de ingresos.
- Comparación estadística de los valores presupuestados vs. los valores obtenidos.

Sus procesos contables, basados en la contabilidad financiera son los siguientes:



Gráfico N° 3 Modelo contable de Auditricont Cía. Ltda.



**Elaborado por:** Alfonso Endara

**Fuente:** Propia

Basados en los esquemas del gráfico 3, la empresa determina su realidad financiera, para la toma de decisiones sobre sus ventas y sus gastos, así como sobre su cartera por cobrar y sus proveedores por pagar.

#### 1.7.4. Aspectos administrativos

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al

satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de su gerente. Si el gerente realiza debidamente su trabajo es probable que la organización alcance sus metas, ya que sobre ellos cae la responsabilidad de administrar todos los recursos con los cuales cuenta la empresa.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa y dirigir y controlar sus actividades.

Según varios estudios y teorías, se ha dicho que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de la eficiencia de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar, muchos autores consideran que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo parece más exacto concebirla como la esencia de la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

El surgimiento de la administración como institución esencial distinta y rectora de las empresas, es un acontecimiento de primera importancia en la historia mundial. La administración de Auditricont Cía. Ltda., encabezada por su gerente general, es el órgano social encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico que refleja el espíritu esencial de la era moderna.

La administración según Jpiner (2005)<sup>12</sup> se define como: “el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas”. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no lucrativas, las industrias manufactureras y las de servicio.

Los objetivos que tiene actualmente la administración son:

- a) Alcanzar en forma eficiente<sup>13</sup> y eficaz<sup>14</sup> los objetivos planteados por la Junta de Accionistas.
- b) Permitirle a la empresa tener una perspectiva más amplia del medio en el cual se desarrolla.
- c) Asegurar que la empresa preste sus servicios eficientemente.

La administración de la empresa está encargada de coordinar los recursos humanos, vigilar los recursos materiales y controlar los recursos financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.

La administración, juntamente con sus recursos humanos, deberán tomar decisiones adaptativas con objeto de mantener un equilibrio dinámico tanto interno como externo. Dicho proceso implica el conocimiento del pasado, estimaciones a futuro y la retroalimentación periódica relacionada con la actividad actual. La tarea de la administración será instrumentar un sistema

---

<sup>12</sup> Jpiner Brian, (2005), Gerencia de 4ta generación, México, Editorial McGraw Hill, Pág. 96

<sup>13</sup> Eficiencia, Cuando la empresa alcanza sus metas.

<sup>14</sup> Eficacia, Cuando la empresa logra sus objetivos, optimizando sus recursos.

de información-decisión para coordinar los esfuerzos y mantener un equilibrio dinámico.

#### **1.7.5. Gestión empresarial**

Una definición aceptada de gestión desde el punto de vista de negocios, se refiere al: “proceso continuo de toma de decisiones tendientes a alcanzar los objetivos de una empresa en particular”<sup>15</sup>. El proceso de toma de decisiones económicas tiene lugar en un escenario particular determinado por la dinámica del libre mercado y las regulaciones que el Estado impone a través de sus distintas instituciones.

En una gestión empresarial importa conocer los elementos estructurales que conforman el sistema comercial o de negocios, el cual fija los límites, restricciones y posibilidades para quien decida participar en una actividad comercial en nuestro país.

En un mercado libre y competitivo, donde un determinado sector presenta similares condiciones estructurales, en términos técnicos, financieros e informativos existe un elemento diferenciador que es la “capacidad empresarial”, considerada actualmente como un factor decisivo en la supervivencia de una entidad. Entonces es muy importante mencionar que existe un cúmulo de variables involucradas en el proceso de toma de decisiones, información, recursos, oportunidades, riesgos, etc., que serán

---

<sup>15</sup> Leibowics Julieta, (2001), Administración, Bogotá, Editorial Prana, Pág. 142

mal o bien asimilados por quien tenga la responsabilidad de tomar tales decisiones. En Auditricont Cía. Ltda., se han planteado varios elementos estructurales que son su bandera de trabajo en el mercado en que se desenvuelve y son las siguientes:

- Lograr una Empresa triunfadora

Basar este objetivo a través de sus recursos humanos, fomentando en ellos el espíritu triunfador. La empresa debe ser una incubadora de campeones, de triunfadores.

- Lograr una Empresa rápida al cambio.

Se ha dicho que existen dos tipos de empresas, las rápidas al cambio y las lentas al cambio. Auditricont Cía. Ltda., quiere aprovechar las ofertas del mercado y estar preparada para los movimientos económicos del país.

- Practicar la Ética

La ética es una parte esencial en el negocio de auditoría, es por eso que es parte de sus principios y su misión.

- Reinvertir en la Empresa

La empresa tiene presente que la utilidad debe reinvertirse, para lograr su crecimiento.

## **CAPITULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y ANÁLISIS SITUACIONAL**

#### **2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO**

##### **2.1.1. Factores económicos**

Para el análisis de los factores económicos que tienen una directa afectación en el comportamiento, desempeño y perspectivas a futuro de Auditricont Cia. Ltda., utilizaremos la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador, en su documento “Estadísticas Macroeconómicas a Febrero del 2011”, un resumen con los aspectos más importantes se muestra a continuación:

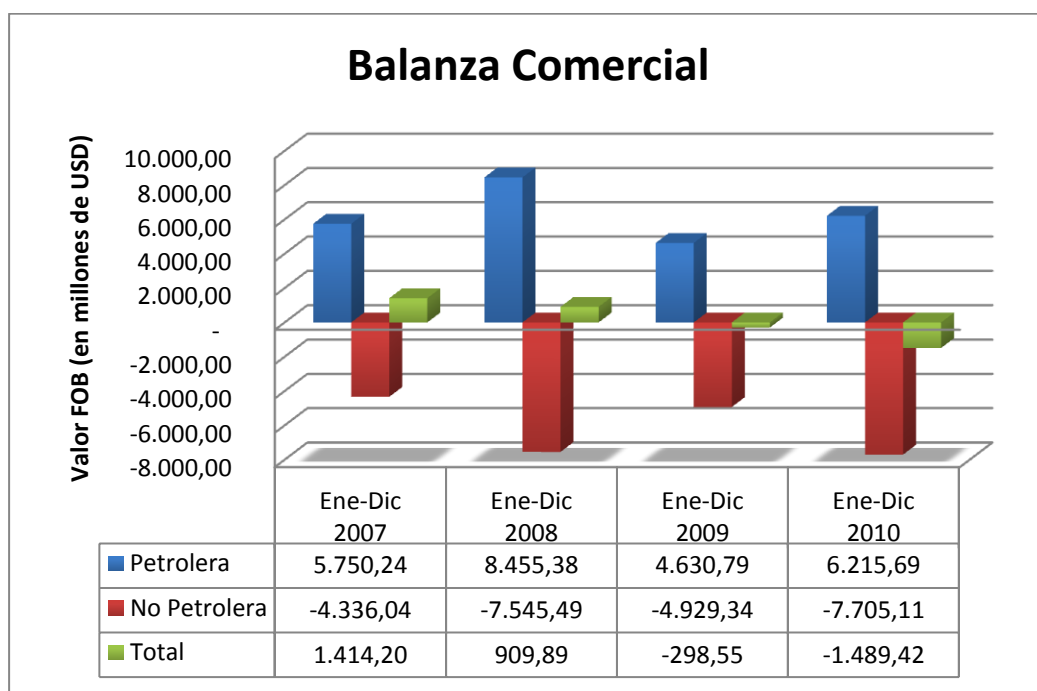
##### **2.1.1.1. La Balanza Comercial**

Durante el año 2010, el saldo de la balanza comercial fue de USD - 1,489.42 millones, valor que al ser comparado con el resultado comercial del año 2009 (USD -298.54 millones), representó un aumento en el déficit de 1,190.88 millones.

La Balanza Comercial Petrolera mostró un saldo favorable de USD 6,215.69 millones, 34.23% superior al saldo registrado entre enero a diciembre del 2009 (USD 4,630.79 millones), consecuencia del incremento del precio del barril de petróleo y sus derivados (35.83%).

Al contrario, la Balanza Comercial No Petrolera contabilizó saldos comerciales negativos al pasar de USD -4,929.34 a USD -7,705.11 millones, lo que significó un crecimiento del déficit comercial en 56.31%.

**Gráfico No.4, Balanza Comercial Petrolera y No Petrolera**  
Valores FOB en millones de dólares



**Elaborado por:** Alfonso Endara P.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

Las exportaciones totales en valores FOB en el período enero a diciembre del 2010 alcanzaron USD 17,369.22 millones, creciendo en 25.87% frente a las ventas externas registradas durante el año 2009 (USD 13,799.01 millones); en barriles las ventas al exterior de productos petroleros, aumentaron en 1.99% y las No petroleras en toneladas métricas se redujeron en -12.81%.

El West Texas Intermediate (WTI)<sup>16</sup> alcanzó en diciembre del 2010 un nivel promedio de 89.20 USD/barril, 19.7% más que en diciembre del 2009. A la misma fecha, el Crudo Oriente y Crudo Napo, se situaron en 82.64 USD/barril y 78.84 USD/barril, superiores en 22.9% y 16.1% al mismo mes del año anterior, en su orden.

Las importaciones totales en valor FOB en el año 2010, alcanzaron USD 18,856.65 millones, lo que significó un crecimiento de 33.77% al comparar con las compras externas realizadas en el período enero a diciembre del 2009 (USD 14,097.55 millones); de igual manera se aprecia un incremento en el volumen total importado de 14.12% (Petroleras 15.92% y No Petroleras 13.09%).

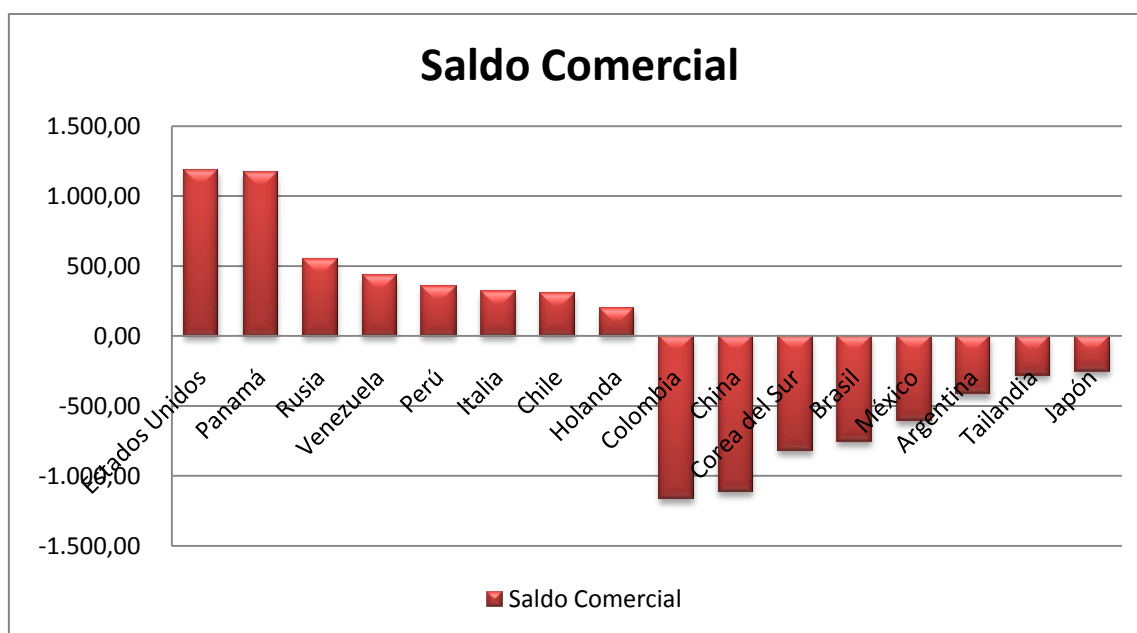
---

<sup>16</sup> WTI: West Texas Intermediate es un promedio, en cuanto a calidad, del petróleo producido en los campos occidentales del estado de Texas (Estados Unidos). Se emplea como precio de referencia para fijar el precio de otros petróleos crudos producidos en medio oriente o el mar del Norte (Petróleo Brent).



Los principales saldos comerciales del Ecuador, en millones de dólares con el Resto del Mundo, en el período enero a diciembre del 2010 fueron:

**Gráfico No.5, Saldo Comercial a Diciembre del 2010**



País	Saldo Comercial
Estados Unidos	1.189,85
Panamá	1.171,60
Rusia	549,35
Venezuela	434,05
Perú	355,15
Italia	320,47
Chile	308,84
Holanda	201,75
Colombia	-1.161,32
China	-1.114,53
Corea del Sur	-817,99
Brasil	-754,70
México	-607,38
Argentina	-415,83
Tailandia	-279,41
Japón	-251,88

**Elaborado por:** Alfonso Endara P.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

### 2.1.1.2. Producto Interno Bruto

De acuerdo a información del Banco Central del Ecuador, el comportamiento del PIB desde el 2008 hasta el año 2010 se resume así:

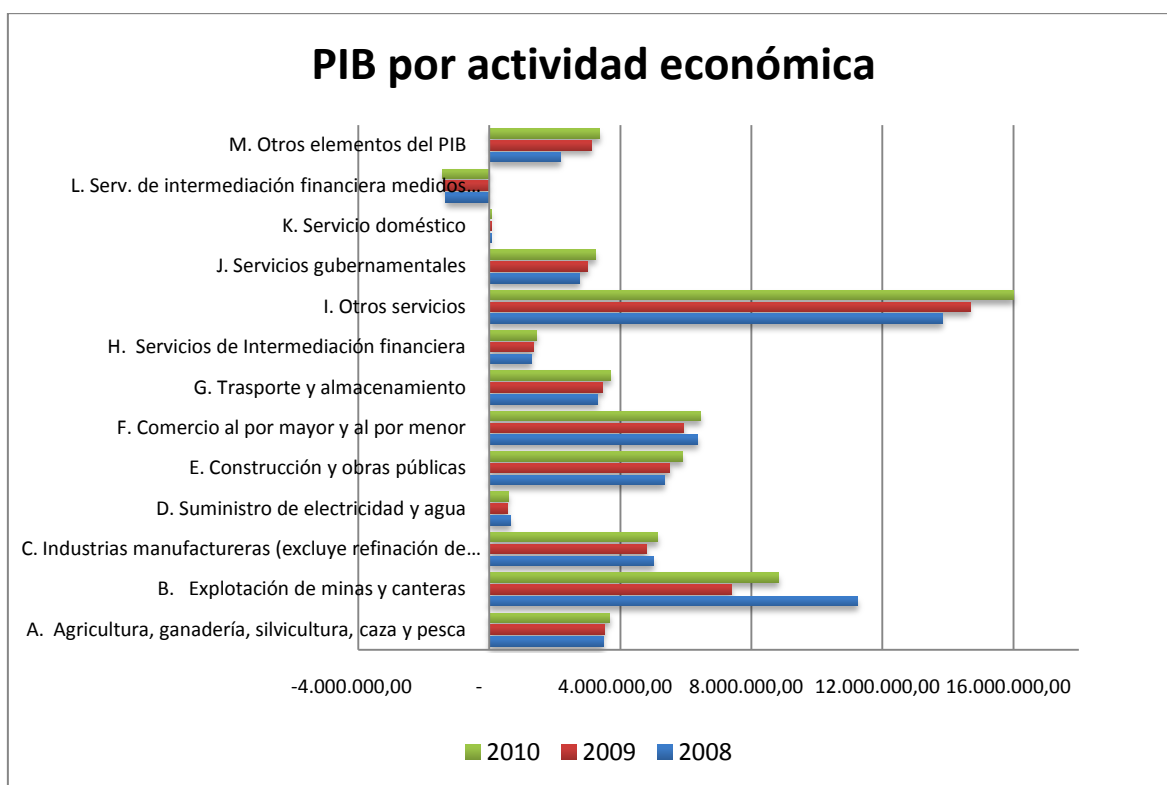
**Tabla No.1 Producto Interno Bruto**

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA			
Miles de dólares			
Ramas de actividad \ Años	2008	2009	2010
CIU CN	(p)	(prev)	(prev)
<b>A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca</b>	<b>3.478.163</b>	<b>3.524.772</b>	<b>3.671.298</b>
1. Cultivo de banano, café y cacao	831.355	885.943	865.770
2. Otros cultivos agrícolas	1.237.029	1.245.551	1.320.324
3. Producción animal	676.264	731.929	777.236
4. Silvicultura y extracción de madera	331.766	303.293	332.389
5. Productos de la caza y de la pesca	401.748	358.055	375.579
<b>B. Explotación de minas y canteras</b>	<b>11.242.253</b>	<b>7.411.934</b>	<b>8.839.661</b>
6. Extracción de petróleo crudo y gas natural	9.866.757	6.135.459	7.618.661
7. Fabricación de productos de la refinación de petróleo	1.262.424	1.157.703	1.094.633
8. Otros productos mineros	113.072	118.771	126.367
<b>C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)</b>	<b>5.003.982</b>	<b>4.792.863</b>	<b>5.137.794</b>
9. Carnes y pescado elaborado	1.307.952	1.200.948	1.266.979
10. Cereales y panadería	195.908	207.813	219.400
11. Elaboración de azúcar	154.077	144.360	158.944
12. Productos alimenticios diversos	583.736	558.500	610.024
13. Elaboración de bebidas	252.424	278.852	298.361
14. Elaboración de productos de tabaco	20.408	27.685	28.081
15. Fabricación de productos textiles, prendas de vestir	565.413	597.007	633.979
16. Producción de madera y fabricación de productos de madera	640.623	479.073	533.821
17. Papel y productos de papel	265.209	276.819	305.231
18. Fabricación de productos químicos, caucho y plástico	331.621	361.438	383.426
19. Fabricación de otros productos minerales no metálicos	435.621	430.621	457.199
20. Fabricación de maquinaria y equipo	230.989	212.016	222.749
21. Industrias manufactureras n.e.p.	20.001	17.730	19.599
<b>D. Suministro de electricidad y agua</b>	<b>666.946</b>	<b>547.495</b>	<b>586.436</b>
22. Suministro de electricidad y agua	666.946	547.495	586.436
<b>E. Construcción y obras públicas</b>	<b>5.344.206</b>	<b>5.498.198</b>	<b>5.916.853</b>
23. Construcción	5.344.206	5.498.198	5.916.853
<b>F. Comercio al por mayor y al por menor</b>	<b>6.359.469</b>	<b>5.925.288</b>	<b>6.444.343</b>
24. Comercio al por mayor y al por menor	6.359.469	5.925.288	6.444.343
<b>G. Transporte y almacenamiento</b>	<b>3.306.757</b>	<b>3.456.178</b>	<b>3.694.516</b>
25. Transporte y almacenamiento	3.306.757	3.456.178	3.694.516
<b>H. Servicios de Intermediación financiera</b>	<b>1.290.494</b>	<b>1.361.884</b>	<b>1.440.873</b>
26. Intermediación financiera	1.290.494	1.361.884	1.440.873
<b>I. Otros servicios</b>	<b>13.827.881</b>	<b>14.684.918</b>	<b>15.997.162</b>
27. Otros servicios	13.827.881	14.684.918	15.997.162
<b>J. Servicios gubernamentales</b>	<b>2.773.194</b>	<b>3.002.658</b>	<b>3.256.923</b>
28. Servicios gubernamentales	2.773.194	3.002.658	3.256.923
<b>K. Servicio doméstico</b>	<b>61.119</b>	<b>65.085</b>	<b>69.641</b>
29. Servicio doméstico	61.119	65.085	69.641
<b>Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente</b>	<b>-1.316.707</b>	<b>-1.381.845</b>	<b>-1.437.023</b>
<b>Otros elementos del PIB</b>	<b>2.170.765</b>	<b>3.132.436</b>	<b>3.379.741</b>
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>54.208.522</b>	<b>52.021.864</b>	<b>56.998.219</b>

**Elaborado por:** Alfonso Endara P.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

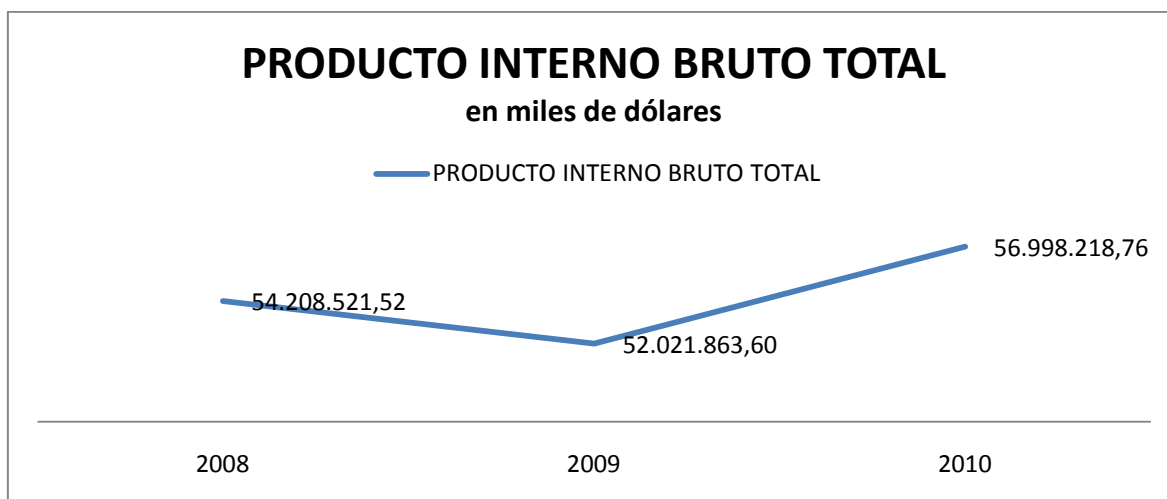
Gráfico No.6, PIB por actividad económica



**Elaborado por:** Alfonso Endara P.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Gráfico No.7, PIB anual



**Elaborado por:** Alfonso Endara P.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Dentro de los elementos del PIB, los que mayor importancia tienen son los Otros Elementos del PIB (recaudaciones de impuestos indirectos netos sobre productos) y las actividades económicas incluidas en Otros servicios, la construcción (pública y privada), el comercio, y las minas y canteras.

Como se observa, entre el año 2009 y el 2008, existe una disminución del PIB a razón de 4.03%, con un valor en miles de dólares en el 2009 de USD 52,021,864 (2008: USD 54,208,522), motivada principalmente por la crisis financiera mundial; mientras que, entre el año 2009 y 2010, se observa un incremento a razón del 9.57%, con un valor en miles de dólares en el 2010 de USD 56,998,219 (2009: USD 52,021,864). Podríamos mencionar como principales motivos de recuperación, las medidas adoptadas por los diferentes bancos centrales con el fin de frenar la crisis, así como la recuperación de los precios del petróleo.

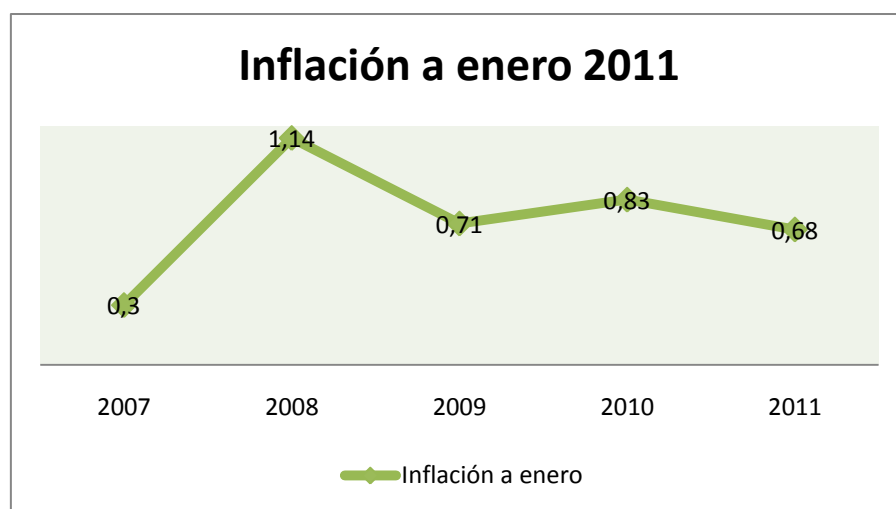
#### **2.1.1.3. La Inflación**

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

En el Ecuador, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), es el encargado de la medición de la inflación, y el Banco Central del Ecuador, el encargado de la preparación y presentación de análisis económicos a partir de la información proporcionada por el INEC.

La inflación mensual de enero 2011 fue de 0.68% (2010: 0.83%), con tendencia creciente a partir de julio 2010. En términos anuales, los precios aumentaron en 3.17%, nivel inferior al registrado en el mismo mes del año 2010.

**Gráfico No.8, Comparativo de inflación a enero**



**Elaborado por:** Alfonso Endara P.

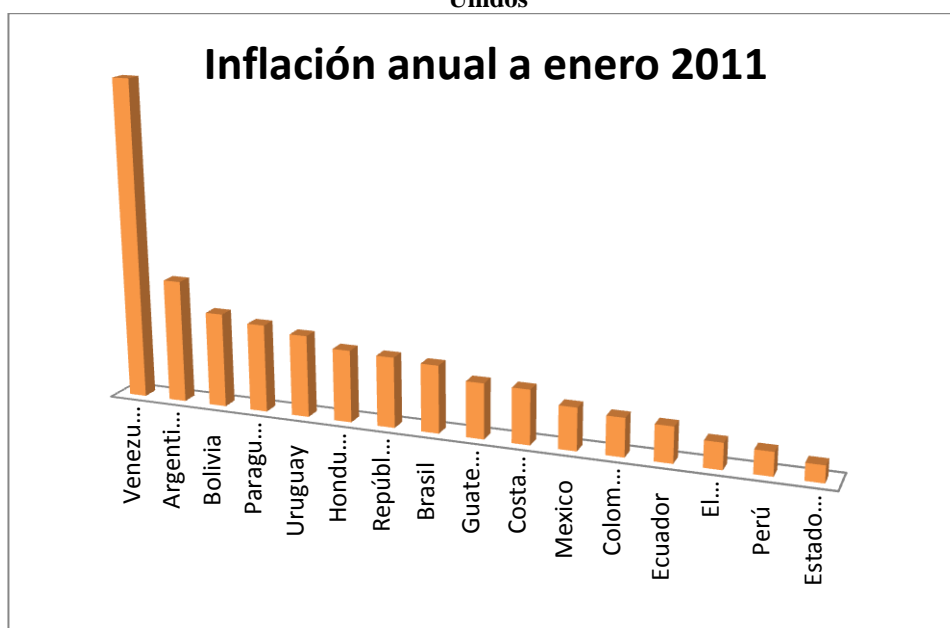
**Fuente:** Propia

Los sectores Agropecuario y Pesca (2.41%) y Agroindustria (0.58%), registraron los mayores crecimientos de precios en enero 2011. En el primer caso, inferior al año 2010, en tanto que en el

segundo, éste fue superior. Las tasas de inflación del sector industrial (0.50%) y de servicios (0.43%) de enero 2011 fueron similares a igual mes del año anterior. Los bienes transables (1.83%) aportaron en mayor proporción respecto de los bienes no transables (1.35%) en enero 2011. Los bienes transables de mayor aporte fueron: leche, azúcar, ajo y aceite vegetal; mientras que en los no transables fueron: pan, pensión enseñanza secundaria, almuerzos y pensión enseñanza primaria.

La inflación anual de Ecuador a enero 2011 (3.17%) se ubica como la cuarta menor, por debajo de la mediana (5.45%) y la media (6.72%). Venezuela y Argentina registraron las mayores inflaciones anuales del grupo de países analizados.

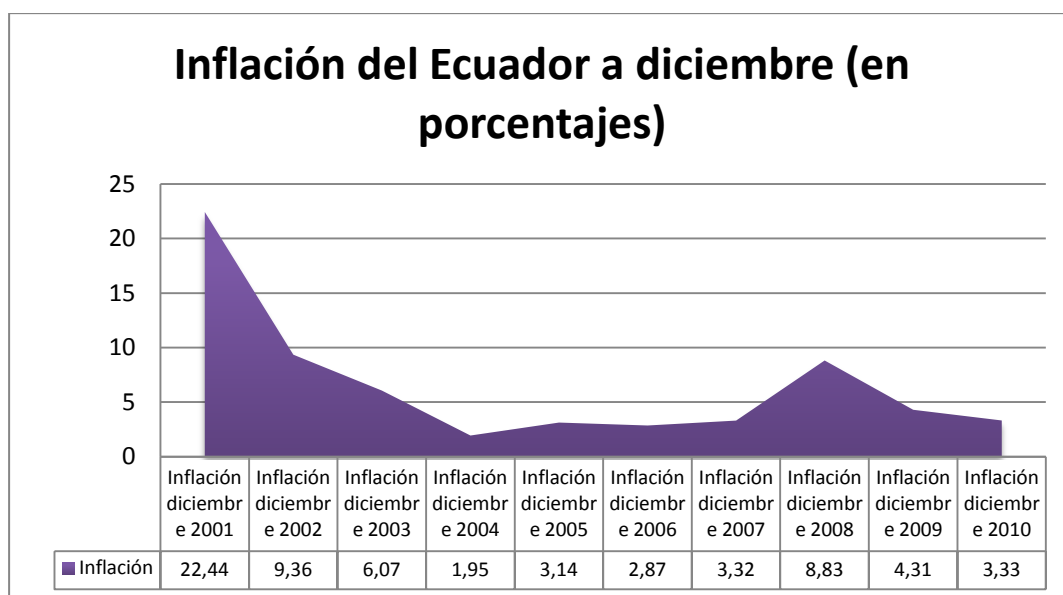
**Gráfico No.9, Inflación anual, Comparativo a Enero 2011, América Latina y Estados Unidos**



**Elaborado por:** Alfonso Endara P.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Gráfico No.10, Inflación anual a diciembre



**Elaborado por:** Alfonso Endara P.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Se observa que entre diciembre del 2010 y el 2009 existe un decrecimiento de la inflación acumulada en el orden de 0.98%, haciendo que al 31 de diciembre del 2010, el índice de inflación del Ecuador sea de 3.33% (2009: 4.31%).

#### 2.1.1.4. Tasa de Interés

Sapag (2000)<sup>17</sup>, tiene una idea general sobre este tema, dice: “en general, la tasa de interés expresada en porcentajes, representa el costo de oportunidad de la utilización de una suma determinada de

<sup>17</sup> Sapag Nassir, (2000), Preparación y evaluación de proyectos, México, McGraw Hill, Pág. 136

dinero. En este sentido, la tasa de interés es el precio del dinero, el cual se debe pagar o cobrar por tomarlo prestado o cederlo en préstamo”. Es decir, el poseedor de una suma de dinero deseará obtener la máxima rentabilidad posible para su capital, conforme a las oportunidades de inversión del mismo.

En nuestro país, las tasas de interés han disminuido notablemente a raíz de la dolarización, dejando posibilidades de endeudamiento a una gran parte de la población empresarial y personal, mejorando la inversión y por ende, disminuyendo el desempleo.

La tasa de interés corporativa (activa) es conveniente para un endeudamiento, pero solo tienen acceso las grandes empresas, que gracias a su solidez y activos, logran tasas privilegiadas, para el caso de Auditricont Cía. Ltda., se podría acceder a las tasa PYMES (Pequeñas y medianas empresas), que son más altas, pero que podrían ser factibles de pago.

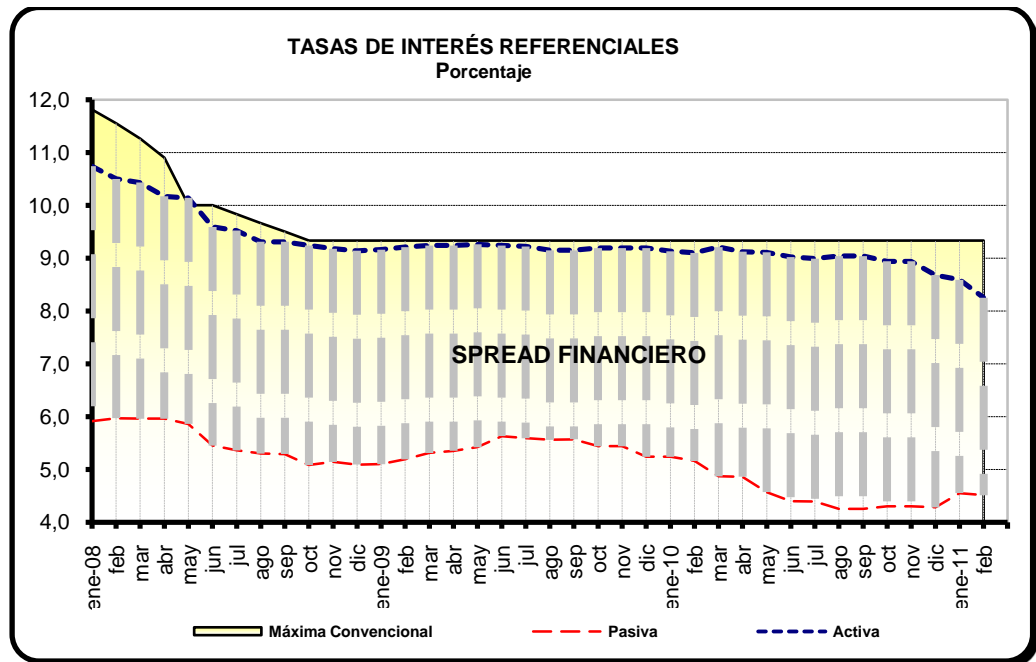
La diferencia entre las tasas activas (la que cobra el banco) y las pasivas (las que paga el banco por ahorros), realmente es muy grande, probablemente por la inseguridad e inestabilidad económica, lo que obliga a los bancos a asegurarse la cobranza incrementando puntos a los intereses para solventar el “no pago” de créditos.



La transmisión de la política monetaria a través de la tasa de interés y su efecto sobre la inversión y el producto, es la versión más tradicional de inspiración keynesiana. Bajo esta perspectiva, para determinar el efecto de la política monetaria en un modelo de precios en los mercados financieros se requiere entender la relación entre las tasas de interés en el corto plazo, tasas de largo plazo y tipo de cambio, así como sus respectivas tasas nominales y reales. Con respecto a este último, si se asume la existencia de rigideces nominales en los precios y salarios, una modificación en el nivel nominal puede afectar a las variables reales en el corto plazo. Evidentemente, al cambiar las variables reales (interés y tipo de cambio) esto tendrá efecto sobre la inversión, el consumo y las exportaciones netas y por consiguiente, sobre el producto.

El siguiente gráfico muestra las tasas de interés referenciales vigentes a febrero del 2011:

Gráfico No.11, Tasas de interés referenciales



**Elaborado por:** Alfonso Endara P.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

A continuación se muestra un cuadro con las tasas de interés referenciales, por los años 2009, 2010 y a febrero de 2011:

Tabla No.2, Tasas de Interés Referenciales

TASAS DE INTERES REFERENCIALES VIGENTES							
Año	Mes	Vigencia	Básica (1)	Pasiva (2)(*)	Activa (3)(*)	Legal (4)	Convencional (5)
2009	Octubre	28 Sep al 04 Oct	0,20	5,44	9,19	9,19	9,33
		05 al 11	0,20				
		12 al 18	0,20				
		19 al 25	0,20				
	Noviembre	26 Oct al 01 Nov	0,20	5,44	9,19	9,19	9,33
		02 al 08	0,20				
		09 al 15	0,20				
		16 al 22	0,20				
		23 al 29	0,20				
	Diciembre	30 Nov al 06 Dic	0,20	5,24	9,19	9,19	9,33
		07 al 13	0,20				
		14 al 20	0,20				
		21 al 27	0,20				
2010	Enero	28 Dic al 03 Ene	0,20	5,24	9,13	9,13	9,33
		04 al 10	0,20				
		11 al 17	0,20				
		18 al 24	0,20				
	Febrero	25 al 31	0,20				
		01 al 07	0,20	5,16	9,10	9,10	9,33
		08 al 14	0,20				
		15 al 21	0,20				
	Marzo	22 al 28	0,20				
		01 al 07	0,20	4,87	9,21	9,21	9,33
		08 al 14	0,20				
		15 al 21	0,20				
	Abril	22 al 28	0,20				
		29 Mar al 04 Abr	0,20	4,86	9,12	9,12	9,33
		05 al 11	0,20				
		12 al 18	0,20				
	Mayo	19 al 25	0,20				
		26 Abr al 02 May	0,20	4,57	9,11	9,11	9,33
		03 al 09	0,20				
		10 al 16	0,20				
	Junio	17 al 23	0,20				
		24 al 30	0,20				
		31 May al 06 Jun	0,20	4,40	9,02	9,02	9,33
		07 al 13	0,20				
	Julio	14 al 20	0,20				
		21 al 27	0,20				
		28 Jun al 04 Jul	0,20	4,39	8,99	8,99	9,33
		05 al 11	0,20				
	Agosto	12 al 18	0,20				
		19 al 25	0,20				
		26 jul al 01 Ago	0,20	4,25	9,04	9,04	9,33
		02 al 08	0,20				
	Septiembre	09 al 15	0,20				
		16 al 22	0,20				
		23 al 29	0,20				
		30 Ago al 05 Sep	0,20	4,25	9,04	9,04	9,33
		06 al 12	0,20				
		13 al 19	0,20				
		20 al 26	0,20				

	Octubre	27 Sep al 03 Oct	0,20	4,30	8,94	8,94	9,33
		04 al 10	0,20				
		11 al 17	0,20				
		18 al 24	0,20				
		25 al 31	0,20				
	Noviembre	1 al 7	0,20	4,30	8,94	8,94	9,33
		08 al 14	0,20				
		15 al 21	0,20				
		22 al 28	0,20				
	Diciembre	29 Nov al 05 Dic	0,20	4,28	8,68	8,68	9,33
		06 al 12	0,20				
		13 al 19	0,20				
		20 al 26	0,20				
2011	Enero	27 Dic al 02 Ene	0,20	4,55	8,59	8,59	9,33
		03 al 09	0,20				
		10 al 16	0,20				
		17 al 23	0,20				
		24 al 30	0,20				
	Febrero	31 Ene al 06 Feb	0,20	4,51	8,25	8,25	9,33

(1) La Tasa Básica tendrá vigencia semanal, y se calculará y publicará la semana anterior a la de su vigencia. Es el rendimiento promedio ponderado nominal de los títulos de plazo inferior a un año, emitidos y colocados por el Banco Central del Ecuador en las 4 semanas anteriores a la semana de publicación. En caso de no realizarse ninguna colocación en las 4 semanas anteriores a la semana de cálculo y publicación, la tasa básica del Banco Central del Ecuador corresponderá al rendimiento promedio ponderado nominal de los títulos a plazo inferior a un año, emitidos y colocados por el Banco Central del Ecuador en la última semana en donde se registren colocaciones de estos títulos valores. (según Regulación 175-2009 del 07 de enero de 2009).

(2) Corresponde al promedio ponderado por monto, de las tasas de interés efectivas pasivas remitidas por las instituciones financieras al Banco Central del Ecuador, para todos los rangos de plazos.

(3) Corresponde a la tasa de interés activa efectiva referencial para el segmento comercial corporativo

(4) Corresponde a la tasa menor entre la tasa de interés activa efectiva referencial para el segmento comercial corporativo y la tasa de interés activa efectiva máxima del segmento comercial corporativo.

(5) Será igual a la tasa activa efectiva máxima del segmento comercial corporativo.

(\*) La base de cálculo corresponderá a las tasas de interés efectivas convenidas en las operaciones realizadas en las cuatro semanas precedentes a la última semana completa de cada mes, promedio que será ponderado por monto en dólares de los Estados Unidos de América.

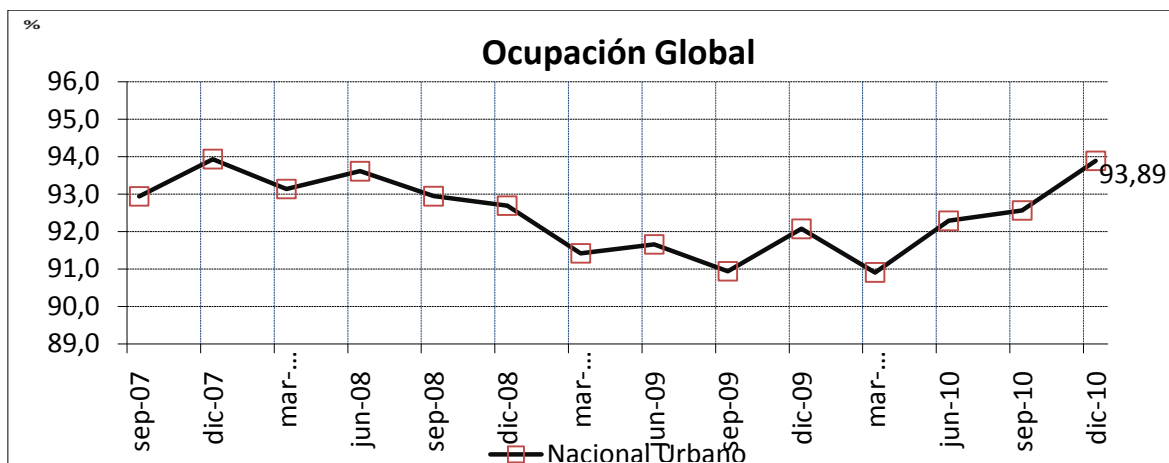
(\*\*) En los meses de agosto y septiembre no se publicó la tasa máxima convencional, debido al período de transición hacia el nuevo esquema de tasas de interés, expedido en la Ley del Costo Máximo Efectivo del Crédito, en Julio de 2007.

Fuente: Instituciones Financieras Privadas

### 2.1.1.5. El Desempleo

En diciembre de 2010, la tasa de ocupación total fue de 93.9%, aumentó en 1.8 puntos porcentuales con respecto a diciembre del 2009 (92.1%). Por su lado, la tasa de ocupación de los hombres fue de 94.7%, mientras que la de las mujeres se ubicó en 92.8%, los dos con respecto a la PEA de cada género.

Gráfico No.12, Tasa de Ocupación trimestral



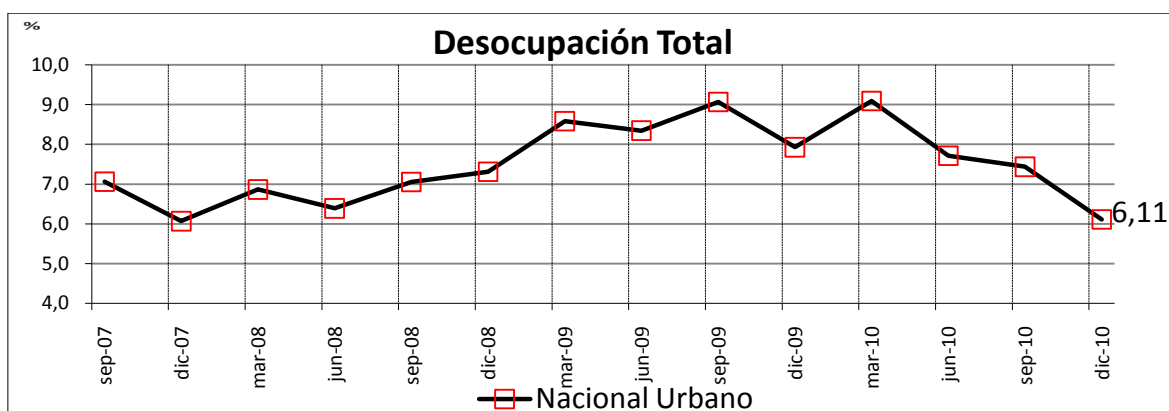
**Elaborado por:** Alfonso Endara P.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador / INEC

La tasa de desocupación total en diciembre de 2010 fue de 6.1%.

Dentro de las mujeres que conforman la PEA, el 7.2% se encontraba desocupada, en tanto que los desocupados hombres se ubicaron en el 5.3% asimismo con respecto a la PEA de su respectivo género.

Gráfico No.13, Tasa de Desocupación trimestral

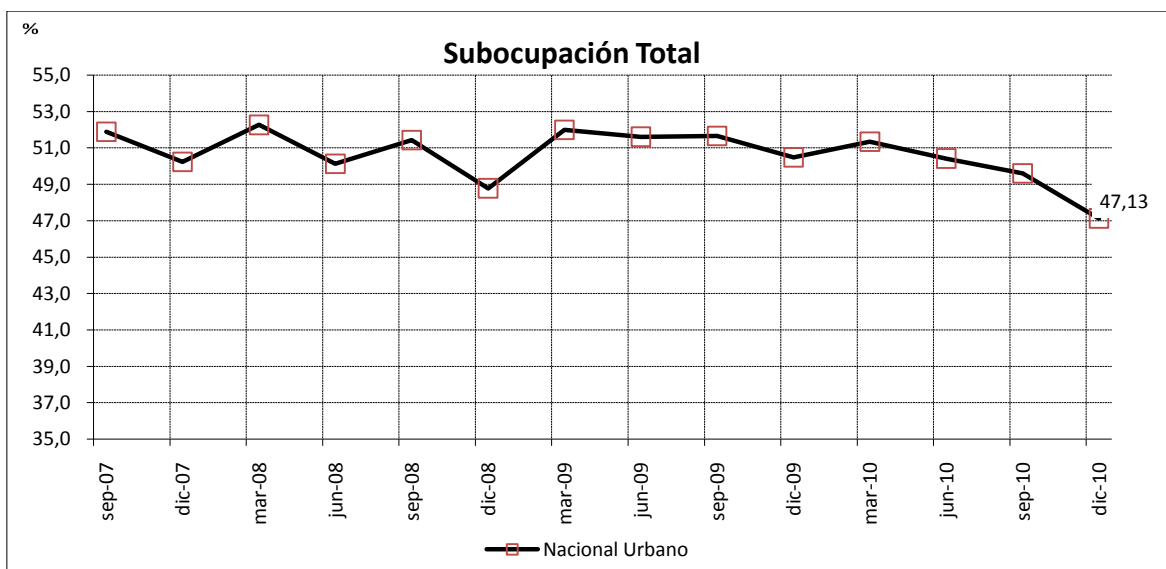


**Elaborado por:** Alfonso Endara P.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador / INEC

La tasa de subocupación total a diciembre de 2010 continuó con su tendencia decreciente desde junio de 2010, disminuyendo de 3.4 puntos porcentuales con respecto a diciembre de 2009, para ubicarse en 47.1%. Por género, el 53.0% de la PEA de las mujeres se encontraba sub ocupada, en tanto que la tasa de sub ocupación en los hombres fue del 42.1%.

**Gráfico No.14, Tasa de Sub Ocupación trimestral**



**Elaborado por:** Alfonso Endara P.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador / INEC

Como se observa, en el año 2010 se ha incrementado la tasa de ocupación, mientras que las tasas de desocupación y subocupación muestran una tendencia a la baja. Esto principalmente, debido a que en el 2010 se han emprendido acciones empresariales tendientes a corregir los efectos de la crisis del 2009, además de fuertes

inversiones del sector público, que han logrado los efectos antes descritos.

#### **2.1.1.6 Perspectivas económicas para el 2011**

Según un artículo de Carmen Inés Merlo para América Economía, en su artículo Perspectivas Económicas de Ecuador para 2011, la sostenibilidad futura del modelo cambiario y el dinamismo del sector productivo están estrechamente ligados a la vitalidad de la balanza de pagos. **Mientras las entradas de dólares superen sus salidas, existirá la liquidez necesaria en el sector real de la economía para mantener activo el aparato productivo y el empleo. Por ello, es preocupante la brecha comercial no petrolera de US\$ 5.434 millones hasta septiembre de este año, 51% más que el mismo lapso que 2009.** Si bien gran parte de este déficit proviene del aumento de las importaciones de bienes de capital y materias primas, también se origina en las crecientes importaciones de consumo provocadas por el desmedido crecimiento burocrático del actual régimen.

**El gobierno tiene poco margen de acción para evitar el drenaje de divisas.** Retomar una política comercial prohibitiva para encarecer o frenar las importaciones puede elevar el desempleo ligado al sector comercial, afectar injustamente el bolsillo del

consumidor ecuatoriano el cual debe pagar mayores precios por los bienes importados, y derivar en represalias comerciales por parte de los socios fronterizos. La alternativa lógica es elevar la oferta de dólares a través del aumento de las exportaciones y los flujos de capitales externos como es el caso de la Inversión Extranjera Directa que alcanzó niveles ínfimos de US\$ 207 millones a septiembre de 2010 (US\$ 14 por habitante, seis veces menos que en Colombia que llega a US\$ 93 per cápita).

**Fruto del estímulo monetario de la FED (Federal Reserve System o Sistema de Reserva Federal de los Estados Unidos), para reactivar la alicaída economía estadounidense, el dólar permanecerá devaluado el próximo año lo que eleva la competitividad del sector exportador ecuatoriano. Sin embargo, esta ventaja cambiaria puede alterarse en el corto plazo. Al ver que sus monedas se aprecian y sus ventas externas caen, varios países emergentes- entre ellos nuestros vecinos fronterizos pueden retomar prácticas proteccionistas y devaluar artificiosamente sus monedas.** Dos resultados adversos para nuestro PIB: reducción de las exportaciones, sobre todo en productos similares como rosas, cacao, textiles, etc., y amenaza al sector productivo local con la entrada de bienes colombianos y peruanos más baratos.



Al igual que los años anteriores, el crecimiento esperado de 5% para 2011 se sustenta en la fuerte inversión pública. Sin embargo, es riesgoso depender mayoritariamente de la maquinaria estatal para dinamizar el PIB por dos razones básicas. Si bien todas las proyecciones apuntalan a un precio del petróleo alto, estimado por el gobierno en US\$ 73 el barril, hay que considerar que el escenario internacional actual es muy volátil y los precios de las materias primas pueden sufrir bruscos bajones en 2011. Segundo, las plazas de trabajo creadas por el sector público son, en su gran mayoría, temporales y tienen un alto componente burocrático (no es casualidad que la tasa de desempleo en Quito sea sustancialmente inferior a la de Guayaquil). Por lo tanto, **el Estado no debe olvidar el papel crucial que tiene el sector privado al momento de crear empleos formales. La seguridad jurídica, la solidez institucional y el modelo económico deben ser coherentes para fomentar las inversiones, pues de lo contrario los capitales fugan a otras latitudes. Si bien el reciente aprobado Código de la Producción otorga novedosos mecanismos de apoyo e incentivos tributarios a ciertas industrias y zonas geográficas, introduce el “Salario Digno” el cual castigará a la mayoría de empresas pequeñas y medianas que emplean abundante mano de obra y que carecen de utilidades elevadas para completar dicha exigencia laboral.** Tres efectos indeseables: posible ocultamiento de utilidades, recorte de futuras inversiones y disminución de futuras contrataciones laborables.

**El cambio de matriz productiva que promueve el gobierno, de un país primario exportador hacia uno que genere valor agregado, permitirá mejorar los términos de intercambio del país y lo volverá menos vulnerable al vaivén de los precios de las materias primas.** El aprovechamiento óptimo de esta futura oferta exportable dependerá de la capacidad del gobierno para celebrar acuerdos bilaterales certeros y sobre todo comprender que Estado y empresa son socios claves y no adversarios al momento de potenciar el desarrollo sostenible del país

### **2.1.2. Factores políticos**

Desde hace cuatro años atrás, el Ecuador ha estado administrado por un gobierno de tendencia “socialista”, en la que se ha buscado implantar un supuesto nuevo modelo económico denominado “Socialismo del siglo 21”. Sin embargo, las cifras y los resultados no mienten, el País vive una total falta de dinamismo económico, y, esto ha desencadenado una severa fuga de capitales a países que presentan escenarios económicos favorables, tales como Perú o Colombia.

En este marco, podría decir que, para el año 2011 las perspectivas de crecimiento económico, principalmente en el sector privado deben manejarse con cautela, y que, las proyecciones de crecimiento que se hagan, con el fin de presupuestar, no deberán exceder de un crecimiento esperado de un 5.0%.

Con la implantación del Código de la Producción, y el establecimiento del Salario Digno, podrían experimentarse efectos de incremento del desempleo y subempleo, tal como ocurrió cuando se restringieron las importaciones y muchas empresas adoptaron como primera medida la restricción de personal.

Adicionalmente, es de preverse que en este escenario, se reduzcan en los presupuestos de las empresas los gastos destinados a honorarios profesionales, capacitación, consultorías, publicidad, etc., nuevamente, poniendo a Auditricont Cia. Ltda., en un escenario en el que deberá manejar racionalmente sus recursos, con el fin de garantizar su permanencia en el tiempo, así como resultados económicos favorables al final del ejercicio económico.

Es muy peligroso que el modelo económico ecuatoriano dependa en gran medida del gobierno, por lo que, debería darse importancia al hecho de convertir nuevamente al País en un mercado atractivo para la inversión extranjera, fomentar la creación de nuevas empresas mediante políticas menos restrictivas, así como apoyar a la generación de empleo en el sector privado, buscando un equilibrio razonable entre los beneficios al empleado, versus las obligaciones del empleador.

### 2.1.3. Factores tecnológicos

Vivimos bajo un nuevo modelo de vida llamado globalización, ésta tendencia busca que haya una homogeneidad en el mundo (cultural, económica, política, religiosa) producido por los avances tecnológicos, como lo es en gran parte los medios de comunicación.

Considerando esto podemos observar la revolución que ha hecho la informática en las diferentes ramas del conocimiento; destacamos el papel que juega ésta en la internacionalización de la contabilidad, su primeros aportes lo hizo cuando dejamos de usar el registro de los libros en forma manual, para implementar registros electrónicos administrados bajo los software o paquetes contables, que posee la empresa, negocio o persona dueño de la información; más adelante esta información podía ser vista y utilizada a través de una red local en diferentes departamentos de la empresa, a tal punto que llegó a extenderse a lugares más retirados como otras ciudades, que facilitan el trabajo de las sucursales con su principal.

Hoy en día estos registros no están restringidos a los PC de la empresa o negocio, sino que se pueden encontrar en la red global Internet, es así como la informática influye en los procesos contables para ponerlos a la par del mundo actual.

El Internet se ha convertido en la mano derecha de la globalización, y además es el medio más fácil y económico que tenemos para hacer parte de ella. La red juega un papel importante en el proceso que se adelanta para la

estandarización de la contabilidad, por ejemplo contamos con un lenguaje estructural de información que facilita la presentación y el envío de reportes financieros a través de ella como lo es el lenguaje XML.

Hay un proyecto donde se espera superar la tarea de esta herramienta con un nuevo lenguaje XFRML (Extensible Financial Reporting Markup Language). El objetivo de este proyecto es proveer a los usuarios una estructura conceptual basada en estándares que entre otras cosas permita la preparación más eficiente y detallada de los estados financieros y la extracción confiable de información específica detallada a partir de los estados financieros de diferentes organizaciones.

Si bien no se puede ligar directamente a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) a factores tecnológicos, es importante mencionarlas en este punto ya que, su adopción implica para las empresas que las adoptan, en la mayoría de las veces, la necesidad de mejorar o incluso cambiar sus sistemas tecnológicos, con el fin de responder a los nuevos requerimientos que las NIIFs presentan, al momento de preparar y presentar estados financieros.

Toda esta tecnología está siendo utilizada por Auditricont Cía. Ltda., a través de sus clientes, que manejan una variedad amplia de paquetes contables, unos mejores que otros, pero que tienen los mismos objetivos, que es emitir reportes de los movimientos contables.

Muchos reportes y balances se reciben a través de la red Internet, otros se los extrae directamente de las empresas para el análisis en la propia empresa y solo unos pocos son analizados las oficinas de Auditricont.

Es así que la tecnología se ha transformado en una aliada de las empresas auditoras, ya sea a través del software, así como de la comunicación vía Internet.

#### **2.1.4. Expectativas de los clientes**

Los clientes tienen necesidades y expectativas que deben ser tenidas en cuenta por la organización. Una necesidad es algo que el consumidor realmente necesita, como un valor mensual por servicio de contabilidad más cómodo o económico. Una expectativa es algo que el consumidor no necesariamente va a conseguir pero que espera conseguir de la empresa<sup>18</sup>.

Las necesidades y las expectativas de las personas varían con el tiempo, ya sea por el crecimiento y desarrollo normal del individuo o por la influencia del entorno. Es normal que nuestras necesidades cambien con el pasar de los años, nuestras prioridades se modifican con la madurez y experiencia, así como con la satisfacción de las mismas.

---

<sup>18</sup>Steiner George, (2001), Planificación de alta dirección, Madrid, Siruela Ediciones. Pág. 101

Este servicio se caracteriza por contar con una planificación establecida con base en una metodología pragmática, capacitando continuamente al personal que integra nuestros equipos de trabajo para superar las expectativas del cliente, y asegurar la efectividad y máxima eficiencia<sup>19</sup>.

Basado en las expectativas que tienes sus clientes, Auditricont Cía. Ltda., tiene ocho principios básicos de servicios en los que se basa, estos son:

1. Planificar para superar las expectativas.
2. Asegurar la efectividad del trabajo, mediante la evaluación apropiada del riesgo.
3. Maximizar la eficiencia mediante la entrega oportuna de los resultados de la auditoría.
4. Administrar el riesgo adecuadamente.
5. Asignar personal preparado y especializado.
6. Usar la tecnología de manera óptima.
7. Comunicar continuamente, siendo accesibles y proactivos.
8. Evaluar nuestro desempeño, mediante la medición de nuestra labor.

La empresa ha definido cuatro expectativas básicas de los clientes que son:

- Opinión de la empresa como contadores públicos y auditores independientes sobre la razonabilidad de los estados financieros de las empresas

---

<sup>19</sup> Sánchez Guido, (2006), El marketing en las pequeñas empresas, México, Editorial Libertad. Pág. 95

- Comunicación y recomendaciones específicas sobre la efectividad del sistema de control interno y la eficiencia administrativa.
- Soluciones efectivas para obtener el máximo de los beneficios de las actividades de auditoría de las empresas.
- Apoyo en transacciones de negocios relacionadas con las evaluaciones previas a la adquisición, estructuración de transacciones y en la venta de negocios (procesos conocidos en la rama de la auditoría como “previamente convenidos o acordados”).)

#### **2.1.5. Expectativas de la competencia**

Los casos punibles de grandes empresas que han emitido información financiera alejada de su realidad económica se han ido multiplicando en los últimos meses. Y en este circuito, las empresas auditoras, en teoría agentes independientes encargados de verificar que la información que publican las empresas, respete los principios económico-contables generalmente aceptados, ven como la supervivencia de su negocio dependen de la fidelidad de sus informes y de mantener la credibilidad de sus clientes.

Las grandes marcas auditoras se están encargando de las grandes empresas multinacionales y corporaciones nacionales de gran envergadura, es así que las empresas medianas y pequeñas, que de acuerdo a la ley, ameritan una



auditoría externa, buscan el servicio de auditoras confiables, profesionales, responsables y sólidas, a las cuales encomendar sus balances<sup>20</sup>.

La competencia entonces se centra en atraer ese mercado, conformado por una cantidad muy amplia de empresas de toda índole, que han sobrepasado el millón de dólares en sus ventas anuales.

La competencia es muy grande, existiendo 106 empresas auditoras registradas en Quito que buscan acaparar el mercado, pero en relación a la demanda, hay una aparente insatisfacción que día a día crece, mientras más educado es el empresario en relación a sus obligaciones tributarias.

## **2.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO**

### **2.2.1. Recursos Humanos**

En la actualidad la organización interna de cualquier empresa, es un punto muy importante para el éxito de la misma, pues de dicha organización, es de donde más dependen todas sus fortalezas y al mismo tiempo sus debilidades. Todas las acciones realizadas dentro de un ente son importantes para el crecimiento del mismo, pero como bien sabemos cada acción es realizada por una persona ; es decir, "la empresa es el conjunto de relaciones

---

<sup>20</sup> Romero, Ricardo, (2003), Marketing, Quito, Editorial Palmira E.I.R.L. Pág. 82

de una serie de personas que buscan un fin en común, rodeados por un entorno"<sup>21</sup> ; es por ello que el factor humano ha tomado cada vez más, un papel y posición muy importantes dentro de una organización, llegándose a poseer en casi todas las empresas grandes, una gerencia de recursos humanos, la cual organiza, controla, dirige y coordina a todos y cada uno de los empleados de la empresa, con el fin de que el trabajo desarrollado por ellos, sea óptimo y de alta calidad.

En general la misión de la empresa Auditricont Cía. Ltda., durante sus cortos años de existencia, ha sido la de prestar un servicio eficiente, ético y profesional, basándose en la buena formación y experiencia de sus ejecutivos. De esta manera poderle brindar a las empresas y entidades con las cuales establece contratos, una alta confiabilidad en los servicios de auditoría y consultoría, siendo conscientes de la responsabilidad que adquieren, antes que pensar en lo lucrativo del negocio. Tanto es así, que el cumplimiento de la misión ha llevado a la empresa a ganarse la confianza absoluta de sus clientes.

Auditricont Cía. Ltda., no dispone de un departamento de personal, ya que cuenta con un número reducido de colaboradores, por lo que esta actividad la desarrolla el gerente general y el contador, en coordinación con la persona de apoyo en secretaría. No se puede definir como un departamento, sino como un grupo de personas que seleccionan al mejor y más capacitado individuo, son ellos quienes realizan la función de reclutamiento y selección

---

<sup>21</sup> Saparosi Gerardo, (2005), Marketing empresarial, Madrid, Editorial Continental, Pág. 116

de personal, descripción del cargo y evaluación del desempeño; puntos importantes de cualquier departamento de recursos humanos.

Debido a que Auditricont Cía. Ltda., es una empresa de auditoría y consultoría en la cual el perfil del candidato debe tener un amplio grado de responsabilidad, las fuentes de reclutamiento tienen que brindar cierto grado de apoyo o recomendación en base a dicho factor personal del empleado, pero muy importante para el desarrollo de su trabajo dentro de la organización.

En Auditricont Cía. Ltda., el proceso de reclutamiento se hace en forma muy exclusiva debido al perfil antes mencionado; en alguna época la compañía desarrollaba dicho proceso a través de anuncios en periódicos o de convocatorias en las universidades con cierto tiempo de anticipación, pero los resultados no fueron los más satisfactorios, debido a que luego de capacitados los estudiantes, otras empresas dedicadas a brindar consultorías y en su mayoría multinacionales se llevaban el personal capacitado.

Por dicho motivo, la compañía en este momento está desarrollando su proceso de reclutamiento y captación de personal externo para cargos como auditores exclusivamente, reclutados a través de recomendaciones hechas expresamente por personal de la misma compañía, que a la par desempeñan labor de profesores en universidades de la ciudad o afines, en donde están en contacto con un sin número de potenciales candidatos y pueden llegar a conocer más a fondo cuales llenan los requisitos para un perfil de empleado

de la empresa con mayor exactitud y cuales tienen el potencial requerido para la labor de auditores.

Para los cargos de más experiencia, se tienen predilección por personas de la misma empresa, o profesionales antiguos, sabiendo de antemano que ya conocen las políticas internas a la perfección y no se requeriría de tanta capacitación como para una persona externa que no conociese el desarrollo de la firma.

La información del mercado laboral se obtiene de la interacción con los mismos empleados, estos informan continuamente sobre los movimientos de la oferta laboral, por ejemplo si un auditor renuncia por aceptar una mejor oferta, la empresa percibe que su salario pueden estar bajos respecto a los de su competencia; los aspirantes a selección de personal también constituyen una valiosa fuente en el sentido que exigen y discuten las condiciones salariales del empleo.

Auditricont Cía. Ltda., ofrece un salario promedio (de acuerdo al cargo) al que paga una empresa nacional por el trabajo de un auditor, es decir, que la información que la compañía recibe del mercado laboral ecuatoriano afecta directa y continuamente su política salarial.

Se podría aseverar, que debido a que su participación en el mercado no es mayoritaria, no puede ofrecer salarios de multinacional debido a la proporción de recepción de ingresos.

### 2.2.2. Credibilidad y Confianza

La auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencias, esto requiere del auditor, un conjunto de procedimientos lógicos y organizados que aún cuando varían según el caso, deben seguir parámetros generales que permitan un trabajo de calidad, convirtiéndose está en una preocupación constante y permanente del auditor<sup>22</sup>.

La evolución de la función de auditoría no se ha detenido en los últimos años y van aumentando sus atribuciones y responsabilidades. El camino recorrido es largo, hoy se encuentra al lado del nivel más alto de dirección e informándole a ésta, lo que la coloca ante grandes desafíos.

La auditoría interna es una parte importante del control de la administración. Cuando requiere una evaluación de los resultados de ésta, el trabajo de los auditores internos puede ser usado para proporcionar una seguridad razonable de que los controles de la administración están funcionando adecuadamente.

La auditoría interna pasa de ser un órgano de control a ser el staff de la dirección, un consultor – asesor interno de la empresa. Así concebida tiene que entenderse como una prolongación de la administración que busca la forma de hacer la empresa más eficiente.

---

<sup>22</sup> Salazar Francis, (2004), Gestión estratégica de negocios, Bogotá, Management Consulting Group. Pág. 115

La calidad es imprescindible en la fase de desarrollo de un sistema auditor, ya que ofrece la seguridad razonable de que el departamento de auditoría mantiene la capacidad para efectuar de forma eficiente y eficaz sus funciones, y así alcanzar un alto nivel de credibilidad y confianza ante la dirección, auditores y sociedad. Se pueden considerar analizar varios parámetros que deben ser considerados en la calidad de la auditoría.

Los elementos básicos que Auditricont Cía. Ltda., toma en cuenta al analizar la calidad de las auditorías, se resume en dos grupos: las condiciones para el desarrollo de una auditoría y las exigencias para que esta calidad sea permanente.

Respecto a las condiciones para el desarrollo, se refiere al entorno en que se desenvuelve el auditor en su colectivo, de tal forma que no quede nada al azar y que este conozca sus deberes, derechos y la forma en que será evaluado. Todo esto debe estar por escrito para conocimiento y/o consulta de los auditores, además que contribuye a proyectar la imagen de un colectivo eficiente, organizado y confiable.

Al hablar de las exigencias para la permanencia de la calidad, se trata de que los auditados deben percibir que el grupo de auditores trabaja para que las cosas funcionen bien y no como un servicio de control e inspección. La calidad no se improvisa por lo que su sistematicidad es un requisito indispensable al momento de la credibilidad y la confianza.

### 2.2.3. Comunicación y coordinación internas

Para el siglo XXI, está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema”<sup>23</sup> (Porter, 1995). Pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización; la comunicación es un recurso, un activo que hay que gestionar.

Para la gestión de los distintos tipos de comunicación que se hacen necesarios: comunicación interna descendente, ascendente y horizontal y comunicación externa, Auditricont Cía. Ltda., realiza reuniones semanales, regularmente el primer día en la mañana, donde se coordinan las actividades de la semana y se reportan las novedades que han surgido, planteando problemas, formulando necesidades y proponiendo soluciones.

Este tipo de reuniones semanales han sido un reflejo de la importancia concedida a la comunicación como un indicador de la coordinación interna que mantiene la firma.

La empresa concede un valor creciente a la comunicación, considerándola un factor diferencial que repercute en su imagen, en su productividad y en la calidad de vida laboral, sabiendo que la complejidad del fenómeno

---

<sup>23</sup> Porter Michael, (1995), Estrategia competitiva, México, Editorial Continental, Pág. 203

comunicativo requiere enmarcarlo en relaciones interactivas y dinámicas, como un proceso circular en el que emisor y receptor intercambian alternativamente sus roles y que exige comprensión entre las personas que intervienen en él.

#### **2.2.4. Cadena de valor**

La cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final descrito y popularizado por Michael E. Porter.

Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Porter Michael, (1995), Estrategia competitiva, México, Editorial Continental, Pág. 97



### 2.3. ANÁLISIS FODA

Si bien el Análisis FODA no contempla únicamente factores internos, sino también externos, se ha decidido ubicarlo en esta sección.

El FODA, es una técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar a una estrategia, ya sea de negocios, mercadotecnia, comunicación, relaciones públicas, etc., el cual permitirá conformar un cuadro de la situación actual de una empresa u organización, permitiendo de esta manera, obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados por tal organismo”<sup>25</sup>.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

“Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores, además se pueden determinar con base en elementos distintos al rendimiento, en relación con los propios objetivos de una empresa, los factores internos se pueden determinar de diversas maneras incluyendo el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con períodos históricos y promedios representativos de la industria.”<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Koontz Harold, (1999), Administración una perspectiva global, México, McGraw Hill, Pág. 167

<sup>26</sup> David Fred, (2003), Conceptos de administración estratégica, México, Pearson Prentice Hall, Pág.

Tomando en cuenta estos conceptos y mediante reuniones con la alta dirección de la compañía como conclusión se llegó a determinar que para efectos de la presente investigación la autoevaluación se constituye en el mecanismo más adecuado para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Luego de aplicar esta herramienta administrativa en donde se elaboraron talleres y reuniones con todos los niveles jerárquicos de la compañía, con especial atención a los principales ejecutivos, considerando que en la mayoría de los casos se trata de profesionales que han acreditado una gran trayectoria en las principales compañías auditoras de la competencia, en cuanto al conocimiento del negocio, manejo de recursos, etc. por lo que me fue posible conocer el punto de vista que tales personas tienen de esta empresa con respecto a la competencia, como resultado de estas actividades se determinaron las siguientes fortalezas y debilidades.

### **2.3.1. Fortalezas**

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otros de igual clase. Las principales fortalezas de Auditricont Cía. Ltda., tenemos:

Tabla N° 3 Fortalezas de la empresa

ORD.	FORTALEZAS	Ponderación		
		Alta	Media	Baja
1	Estructura sólida, funcional y organizada.	X		
2	Funciones claras y específicas		X	
3	Alianzas estratégicas.	X		
4	Alto nivel de conocimiento de sus ejecutivos que le permite ser competitiva.	X		
5	Los empleados muy profesionales.		X	
6	Capacitación continua.		X	
7	Aplicación de procesos buscando el bienestar para la organización y sus empleados.		X	
8	Aplicación correcta de la ley financiera en el país.	X		
9	Utilización correcta de todos los suministros		X	
10	Capacidad de la organización para una eventual expansión		X	

**Elaborado por:** Alfonso Endara

**Fuente:** Propia

### 2.3.2. Debilidades

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, deben eliminarse. Dentro de las debilidades de la compañía tenemos:

Tabla N° 4 Debilidades de la empresa

ORD.	DEBILIDADES	Ponderación		
		Alta	Media	Baja
1	Tiene una organización vertical		X	
2	Baja iniciativa publicitaria	X		
3	No cuenta con un plan estratégico de marketing.	X		
4	Recursos económicos reducidos	X		
5	Falta de personal para realizar investigaciones de mercado.	X		
6	Poca publicidad	X		

**Elaborado por:** Alfonso Endara

**Fuente:** Propia

“Un principio básico de la dirección estratégica es que una empresa requiere plantear estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, por este motivo la identificación, la vigilancia y la evaluación de las oportunidades y amenazas externas es esencial para lograr el éxito. Este proceso, que consiste en investigar, recabar y analizar la información externa en ocasiones se denomina *vigilancia del entorno o análisis industrial*”<sup>27</sup>

Del análisis del entorno efectuado en el presente estudio y considerando los diversos criterios de quienes conforman la alta dirección de la compañía para determinar el orden de importancia de los factores externos que intervienen en el entorno y su impacto en el desempeño de las operaciones de la misma, como conclusión he priorizado las siguientes oportunidades y amenazas externas para esta empresa:

### **2.3.3. Oportunidades**

Las oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno. Dentro de las oportunidades de la compañía tenemos:

---

<sup>27</sup> David Fred, (2003), Conceptos de administración estratégica, México, Pearson Prentice Hall, Pág. 10

Tabla N° 5 Oportunidades de la empresa

ORD	OPORTUNIDADES	Ponderación		
		Alta	Media	Baja
1	Estabilización del entorno, los precios se mantienen por más tiempo en el mercado.	X		
2	Disminución de la tasa de interés.	X		
3	Mayor nivel de confianza por parte de los clientes		X	
4	Moneda fuerte.		X	
5	Ambiente negociador estable.		X	
6	Mejor calidad de vida.		X	
7	Mayor cantidad de clientes por educación tributaria	X		
8	Mayor cantidad de profesionales capacitados (Auditores).		X	
9	Crecimiento a nivel nacional.		X	

**Elaborado por:** Alfonso Endara

**Fuente:** Propia

#### 2.3.4. Amenazas

Las Amenazas son situaciones negativas, externas a la empresa que pueden atentar contra ésta, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. Dentro de las amenazas de la compañía tenemos:

Tabla N° 6 Amenazas de la empresa

ORD.	AMENAZAS	Ponderación		
		Alta	Media	Baja
1	Altas tasas de interés	X		
2	Impedimentos para acceder a préstamos	X		
3	Inestabilidad política.	X		
4	Altos índices de corrupción	X		
5	Perspectivas de recesión mundial		X	
6	Incertidumbre y desconfianza en el mercado		X	
7	Fuga de muy buenos profesionales al exterior.		X	
8	Competencia en crecimiento.		X	
9	Inflación ascendente		X	
10	Empresas extranjeras con más años de experiencia.	X		

**Elaborado por:** Alfonso Endara

**Fuente:** Propia

### 2.3.5. Matrices de Relacionamiento e Interpretación

Las matrices a continuación, determinarán y complementarán el análisis FODA de la compañía, con lo que se podrá analizar su posición actual y presente.

**Tabla N° 7 Escala de Calificación de factores y de acuerdo al nivel de impacto**

FACTOR	ESCALA	IMPACTO	ESCALA
Fortaleza (+)	4	Alto	5
Fortaleza	3	Medio	3
Debilidad	2	Bajo	1
Debilidad (+)	1	Nulo	0

**Elaborado por:** Alfonso Endara

**Fuente:** Propia

Este cuadro (7) está conformado por los resultados ponderados de la evaluación de la matriz de evaluación interna, en el eje X (2,79) (horizontal) y los resultados ponderados de la evaluación de la matriz de factores externos, en el eje Y (2,67) (vertical). El cuadrante que refleja el cruce de ambos determina el estado actual de la empresa y las estrategias a seguir.

Tabla N°8 Tabla de diagnóstico interno – externo (IE)

Y		Débil	Promedio	Sólido
Oportunidad (+)	X	(1,00 - 1,99)	(2,00 - 2,99)	(3,00 - 4,00)
	Alto	I	II	III
Oportunidad	(3,00 - 4,00)	CREZCA Y DESARROLLE	CREZCA Y DESARROLLE	CONSERVE Y MANTENGA
	Medio	IV	V	VI
Amenaza	(2,00 - 2,99)	CREZCA Y DESARROLLE	CONSERVE Y MANTENGA	COSECHE O ENAJENE
	Bajo	VII	VIII	IX
Amenaza (+)	(1,00 - 1,99)	CONSERVE Y MANTENGA	COSECHE O ENAJENE	COSECHE O ENAJENE
	Debilidad (+)	Debilidad	Fortaleza	Fortaleza (+)

**Elaborado por:** Alfonso Endara

**Fuente:** Propia

Según la tabla 8, la empresa Auditricont Cía. Ltda., se encuentra en el cuadrante V, el cual significa que la empresa debe conservarse y mantenerse; ya que debido a las fuertes amenazas que se encuentran alrededor de la empresa, deberá elaborar estrategias que le permitan enfrentar con facilidad todos los aspectos negativos que se encuentran en el entorno. Por otro lado, la firma también cuenta con fortalezas sólidas que le permiten desarrollarse y ubicarse en el mercado con toda la variedad de servicios que ofrece. Así también debe tener en cuenta las debilidades que tiene y a través de las estrategias que se formule, lograr superarlas.

Tabla N°. 9 MATRIZ FODA ESTRATÉGICA

	<b>FORTALEZAS – F</b> <b>F1.</b> Estructura solida y funcional <b>F2.</b> Funciones claras y especificas <b>F3.</b> Alto nivel de conocimientos de sus ejecutivos que le permite ser competitiva <b>F4.</b> Empleados muy profesionales <b>F5.</b> Capacitacion continua <b>F6.</b> Aplicacion correcta de las leyes ecuatorianas <b>F7.</b> Utilizacion correcta de todos los suministros	<b>DEBILIDADES – D</b> <b>D1.</b> Tiene una organización vertical <b>D2.</b> Baja iniciativa publicitaria <b>D3.</b> No cuenta con un plan estratégico de marketing <b>D4.</b> Recursos económicos reducidos <b>D5.</b> Falta de personal para realizar investigaciones de mercado <b>D6:</b> Poca publicidad
<b>OPORTUNIDADES – O</b> <b>O1.</b> Estabilizacion del entorno, los precios se mantienen por más tiempo en el mercado <b>O2.</b> disminucion de la tasa de interés. <b>O3.</b> Mayor nivel de confianza por parte de los clientes <b>O4.</b> Moneda fuerte <b>O5.</b> Ambiente negociador estable <b>O6.</b> Mejor calidad de vida. <b>O7.</b> Mayor cantidad de clientes por educación tributaria <b>O8.</b> Mayor cantidad de profesionales capacitados (auditores)	<b>ESTRATEGIAS –FO</b> <b>1.</b> Liderar en diferenciación de servicios contables a partir de la calidad de los mismos. <b>2.</b> Plan de incremento del personal de operaciones según demanda de los clientes. <b>3.</b> Sistema de actividades para desarrollar y ofertar servicios continuamente adelantándose a las necesidades de los clientes. <b>4.</b> Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas	<b>ESTRATEGIAS –DO</b> <b>1.</b> Plan de aprovechamiento mediante capacitación del personal en cursos de motivación y atención al cliente que dan las empresas clientes a sus empleados, para incluir a nuestro staff de operadores. <b>2.</b> Plan de revisión de políticas de incentivo por cumplimiento de objetivos de operadores <b>3.</b> Publicidad a clientes, incluyendo la imagen corporativa de Auditricont como nexo para la apertura de nuevos mercados.
<b>AMENAZAS – A</b> <b>A1.</b> Altas tasas de interés. <b>A2.</b> Inestabilidad política. <b>A3.</b> Altos índices de corrupción. <b>A4.</b> Perspectiva de recesión mundial <b>A5.</b> Incertidumbre y desconfianza en el mercado <b>D6.</b> Competencia de crecimiento	<b>ESTRATEGIAS – FA</b> <b>1.</b> Plan de mejoramiento continuo mediante la formación del recurso humano <b>2.</b> Plan de control de gastos de operación. <b>3.</b> Sistema de revisión e innovación continua de equipos tecnológicos y de comunicación necesarios para prestación de servicio.	<b>ESTRATEGIAS – DA</b> <b>1.</b> Programa de revisión de las políticas de cobro flexible a los clientes. <b>2.</b> Mantener contratos con clientes a largo plazo.

Elaborado por: Alfonso Endara



Una vez realizada la Matriz FODA Estratégica, se pudo observar las diferentes estrategias que se podrán seguir para aprovechar tanto las oportunidades que ofrece el mercado como las fortalezas que tiene la empresa y minimizar las amenazas que se presentan en el entorno y las debilidades que tendría la empresa Auditricont.

## **CAPÍTULO III**

### **3. ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1 Oferta de servicios de auditoría**

El servicio de auditoría ha venido creciendo en la ciudad de Quito, casi al mismo nivel que las empresas se han ido educando en el manejo de sus finanzas y el pago de sus impuestos.

Esta educación, propiciada por el mejoramiento del control gubernamental, ha obligado a muchas empresas y negocios a mantener sus cuentas fiscales al día y, por ende, a declarar la totalidad de sus impuestos, que a la vez conlleva a la declaración de la totalidad de sus ventas anuales, trayendo consigo la obligatoriedad de la auditoría externa, al pasar los límites requeridos por la ley.

## **3.2 Demanda**

### **3.2.1 Principales organismos públicos o privados demandantes del servicio**

La principal causa que motiva la existencia de la demanda de servicios de auditoría externa, viene dada por requerimiento de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, misma que se resume así:

Los montos de activos para la obligatoriedad de auditoría externa se clasifican de la siguiente manera:

- Compañías de economía mixta y anónima, sucursales de Compañías extranjeras, el monto para entrar en obligatoriedad de auditoría externa es de cien mil dólares de los Estados Unidos de Norte América (USD\$100.000).
  
- Para las Compañías anónimas nacionales, en comanditas por acciones y de responsabilidad limitada, el monto para entrar en obligatoriedad de auditoría externa es de un millón de dólares de los Estados Unidos de Norte América (USD\$1.000. 000).

El texto completo de la resolución puede ser visto en el Anexo No.2

Según el Art. 325 de la Ley de Compañías, “La Compañía que no contratare auditoría externa sin causa justificada, calificada por la Superintendencia de Compañías, será sancionada por ésta con un multa por cada día de retardo, a

partir de la fecha límite para su contratación, hasta un máximo del equivalente a cuarenta días, cumplidos los cuales y en caso de no haberse contratado la auditoría, la Superintendencia ordenará la intervención de la Compañía”.

Es de prever entonces, que todas las empresas deberán sujetarse a esta disposición cuando cumplan el requisito relacionado con el monto de activos, es así que las empresas que recurren al servicio de auditoría externa, es cada día mayor y con gran variedad en relación a sus actividades comerciales y productivas, así como a sus objetivos estatutarios.

### **3.2.2. Estimación de la demanda insatisfecha de los servicios de auditoría**

Según datos de la Superintendencia de Compañías, para diciembre del año 2006, existieron en un número de 6,565 empresas a nivel nacional, obligadas de acuerdo a la Ley, a llevar auditoría externa, y para finales del año 2007, el incremento fue de 1,601 empresas, esto nos da un incremento porcentual del 24.39% anual, dando un total de 8,166 empresas en todo Ecuador que requieren de auditoría externa. Dado que no ha sido posible el ubicar y utilizar datos más actuales, se usará para la proyección la información de los años 2006 y 2007. De todas estas empresas, la firma tiene convenios contractuales a la presente fecha con diez y nueve empresas (19), dándole una participación en el mercado del 0.2894%. Mientras que el resto de Compañías (104) se han repartido la diferencia del mercado.

Para la estimación de la demanda insatisfecha, se tomará en consideración el crecimiento de las empresas obligadas a instaurar auditoría externa, esto es un 24.39% anual, constituido por empresas nuevas o empresas antiguas que han sobrepasado el monto prescrito en la Resolución No. 02.Q.ICI.0012 de la Superintendencia de Compañías.

Entonces tenemos alrededor de 133 empresas mensuales que requieren del servicio y que deberán ser abordadas por las 105 empresas existentes y calificadas para ejercer auditoría.

### **3.2.3. Participación de Auditricont Cía. Ltda., en la demanda insatisfecha identificada**

Si se prevé un crecimiento similar al del año 2007, para el año 2008, 2009 y 2010 tendríamos la siguiente proyección:

**Tabla No.10 Demanda proyectada para el 2010**

Año	Empresas	Crecimiento %	Cantidad crecimiento	Total fin año	
2006	6,565	24.39%	1,601	2007	8,166
2007	8,166	24.39%	1,992	2008	10,158
2008	10,158	24.39%	2,478	2009	12,636
2009	12,636	24.39%	3,082	2010	15,718

**Elaborado por:** Alfonso Endara

**Fuente:** Propia

Si tomamos en consideración el porcentaje actual de mercado de Auditoricont Cía. Ltda., podríamos determinar la siguiente demanda insatisfecha:

**Tabla No.11 Mercado insatisfecho a cubrir**

Crecimiento anual 2010	% participación en el mercado	Mercado insatisfecho anual	Mercado insatisfecho mensual
3,082	0.2894%	9	0.75

**Elaborado por:** Alfonso Endara

**Fuente:** Propia

#### **3.2.4. Tarifas promedio de la Competencia**

En el medio de auditoría, y especialmente para el trabajo con empresas privadas, no existe una tarifa única, por lo que no se pudo determinar un rango de precios, ni un promedio por los diferentes servicios prestados.

El precio muchas veces va en relación con la cantidad de movimientos o sea el tamaño de la empresa a la que se dará el servicio, además de los servicios a prestarse (auditoría, consultoría, diagnósticos, trabajos especiales, etc.).

Además, no existe un estudio que pueda determinar los precios del servicio de auditoría o consultoría, existiendo, adicionalmente, un hermetismo en sus funcionarios, emitiendo cotizaciones con precios únicamente cuando han comprobado la existencia del cliente.

### **3.2.5 Canales y medios de difusión de los servicios de auditoría**

Gracias a la tecnología, muchas Compañías auditoras han llegado hasta su público consumidor a través del Internet con una página web.

Muchas compañías nacionales e internacionales de auditoría, se han valido del ciberespacio para colocar sus anuncios publicitarios, enviar publicidad o simplemente acceder a otras empresas, para ofrecer sus servicios. Se requiere de un aparato de inteligencia, que constantemente se encuentre buscando nuevos clientes, llegando a determinar futuros clientes y lograr contactos seguros, esto es, contratos seguros.

Estos aparatos de inteligencia, están siendo manejados por jóvenes comunicadores, publicistas, mercaderistas o especialistas en marketing, contratados con la finalidad de lograr un mejor posicionamiento de la empresa ante los ojos del consumidor, el cual, luego de ver constantemente una marca, podría llegar a pensar que es una muy buena firma, a la que le encomienda sus informes.

Si las empresas auditoras aún no tienen su página web, o están esperanzados en que el cliente los busque, entonces están realmente esperando su eminente caída o estancamiento, fruto del ciclo de vida de una empresa que no se posiciona constantemente en el mercado.

Otro método o canal de difusión utilizado por las empresas auditoras, es poner sus anuncios en las Páginas Amarillas, que se encuentran al final de la Guía Telefónica de Quito. Esta metodología es la más antigua y la de mayor uso, pero que poco a poco está decayendo, dejando espacio a la publicidad electrónica.

Finalmente, y el más antiguo canal de difusión, es la publicidad boca a boca, por recomendados, que consiste en solicitar a un cliente que ha contratado, que le recomiende con otra empresa a la que se le pueda cotizar el servicio. Esta forma es lenta, pero en épocas anteriores, ha sido una de las más efectivas para ampliar el mercado de clientes.



## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO DE AUDITRICONT CÍA. LTDA.

#### 4.1 SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL DE LA EMPRESA

Tomaremos el balance al 31 de diciembre del 2010 para ser analizado durante la presente investigación.

##### 4.1.1 Balance General

Tabla No.12 Balance General al 31 de diciembre del 2010

1	<b><u>ACTIVOS</u></b>	
1.1	<b><u>ACTIVOS CORRIENTES</u></b>	<b><i>12,134</i></b>
1.1.1	<u>Caja General</u>	
1.1.1.01	Caja Chica	500
1.1.1.02	Caja moneda extranjera	0
1.1.1.03	Caja de recaudación ventas	5,176
1.1.2	<u>Bancos</u>	
1.1.2.01	Produbanco	1,101
1.1.2.02	Banco Bolivariano	2,357
1.1.3	<u>Inversiones y ahorros</u>	
1.1.3.01	Ahorros cuenta efectiva Bolivariano	500
1.1.3.02	Póliza de acumulación Bolivariano	2,500
1.2	<b><u>CUENTAS POR COBRAR</u></b>	<b><i>24,514</i></b>
1.2.1	<b><u>Cuentas por Cobrar Clientes</u></b>	
1.2.1.01	<b><u>Facturas a cobrar Clientes</u></b>	<b><i>17,525</i></b>
1.2.1.02	<b><u>Cuentas a cobrar Clientes</u></b>	<b><i>530</i></b>
1.2.2	<b><u>Cuentas por Cobrar Empleados</u></b>	

1.2.2.01	<b><u>Préstamo a empleados</u></b>	<b>3,650</b>
1.2.2.01	Anticipo de quincena	700
1.2.3	<b><u>Cuentas por Cobrar Accionistas</u></b>	
1.2.3.01	Préstamo a cobrar accionistas	0
1.2.3.02	Consumos por cobrar accionistas	0
1.2.4	<b><u>Cuentas por Cobrar Proveedores</u></b>	
1.2.4.01	Cuentas a cobrar proveedores	105
1.2.4.02	Diferencias de proveedores a cobrar	36
1.2.5	<b><u>A cobrar cheques devueltos</u></b>	
1.2.5.01	Cheques protestados a cobrar	366
1.2.5.02	Cheques devueltos a cobrar	912
1.2.6	<b><u>Crédito Impuestos Fiscales</u></b>	
1.2.6.01	Crédito IVA	690
1.2.6.02	IVA retenido en facturación	0
1.3	<b><u>VALORES ANTICIPADOS</u></b>	<b>9,405</b>
1.3.1	<b><u>Anticipo a Honorarios</u></b>	
1.3.1.01	Anticipo a facturas de honorarios	3,547
1.3.1.02	Anticipo honorarios	0
1.3.2	<b><u>Anticipo sueldos</u></b>	
1.3.2.01	Anticipo quincena período	3,400
1.3.3	<b><u>Anticipo décimos</u></b>	
1.3.3.01	Anticipo décimo tercero	0
1.3.3.02	Anticipo décimo cuarto	0
1.3.4	<b><u>Anticipo utilidades</u></b>	
1.3.4.01	Anticipo utilidades de trabajadores	0
1.3.4.02	Anticipo de utilidades propietarios	0
1.3.5	<b><u>Anticipo de impuestos</u></b>	
1.3.5.01	1% Retención en la fuente	58
1.3.5.02	Anticipo impuesto a la Renta	2,400
1.4	<b><u>VALORES EN TRÁNSITO</u></b>	<b>1,500</b>
1.4.1	<b><u>Carta de crédito</u></b>	
1.4.1.01	Carta de crédito Banco Bolivariano	1,500
1.4.2	<b><u>Valores en garantía</u></b>	
1.4.2.01	Garantía de arriendo	0
1.5	<b><u>PROVISIÓN INCOBRABLES</u></b>	<b>-330</b>
1.5.1	<b><u>Provisión cuentas incobrables</u></b>	
1.5.1.01	1% Provisión cuentas incobrables	-330
1.6	<b><u>FORMULARIOS Y PUBLICIDAD</u></b>	<b>3,572</b>
1.6.1	<b><u>Formularios y publicidad</u></b>	
1.6.1.01	Publicidad e imagen corporativa	2,985

1.6.1.02	Formularios de auditoría	587
1.7	<b><u>HERRAMIENTAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS</u></b>	<b>2,792</b>
1.7.1	<u>Herramientas medianas</u>	
1.7.1.01	Herramientas medianas de mantenimiento	2,547
1.7.2	<u>Herramientas pequeñas</u>	
1.7.2.01	Herramientas pequeñas de mantenimiento	245
1.8	<b><u>ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES</u></b>	<b>62,880</b>
1.8.1	<u>Activo Muebles y Enseres</u>	
1.8.1.01	Muebles y Enseres	3,310
1.8.1.02	Depreciación acumulada de Muebles y Enseres.	-2,648
1.8.2	<u>Activo Equipo de Oficina</u>	
1.8.2.01	Equipo de oficina	810
1.8.2.02	Depreciación equipo de oficina	-540
1.8.3	<u>Activo Equipo de Cómputo</u>	
1.8.3.01	Equipo de Cómputo	4,200
1.8.3.02	Depreciación acumulada Equipo Computación	-2,800
1.8.4	<u>Activo Vehículos</u>	
1.8.4.01	Vehículos de la Empresa	15,000
1.8.4.02	Depreciación acumulada Vehículos	-9,850
1.8.5	<u>Instalaciones</u>	
1.8.5.01	Instalaciones y mejoras	4,490
1.8.5.02	Depreciación acumulada Instalaciones	-3,592
1.8.5	<u>Equipos para presentaciones</u>	
1.8.5.01	Equipos audiovisuales	35,000
1.8.5.02	Depreciación acumulada Maquinaria	-31,500
1.8.6	<u>Edificios y locales</u>	
1.8.6.01	Edificios oficina	85,000
1.8.6.02	Depreciación acumulada Edificios	-34,000
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>116,467</b>
2	<b><u>PASIVOS</u></b>	
2.1	<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>	<b>52,768</b>
2.1.1	<u>Honorarios por pagar</u>	
2.1.1.01	Honorarios facturas a pagar	7,580
2.1.2	<u>Servicios públicos a pagar</u>	
2.1.2.01	Andinatel a pagar	359
2.1.2.02	EMAP a pagar	154
2.1.2.03	E.E.Q a pagar	470
2.1.3	<u>Sueldos y salarios a pagar</u>	
2.1.3.01	Sueldos y salarios por pagar	8,960
2.1.4	<u>Décimos a pagar</u>	
2.1.4.01	Décimo tercero por pagar	8,213
2.1.4.02	Décimo cuarto por pagar	4,217

2.1.5	<u>IESS a pagar</u>	
2.1.5.01	Aporte personal por pagar	838
2.1.5.02	Aporte patronal por pagar	10,989
2.1.5.03	Fondo de reserva por pagar	8,213
2.1.5.04	Préstamos IESS empleados a pagar	0
2.1.6	<u>Alquiler por pagar</u>	
2.1.6.01	Arriendo a pagar	0
2.1.7	<u>Impuestos a pagar</u>	
2.1.7.01	IVA a pagar	0
2.1.7.02	Impuesto a la renta retenido a pagar	45
2.1.8	<u>Utilidades y dividendos a pagar</u>	1365
2.1.8.01	15% Utilidades trabajadores a pagar	205
2.1.8.03	Dividendos accionistas a pagar	1,160
2.2	<b><u>PASIVOS DIFERIDOS</u></b>	<b>2,300</b>
2.2.1	<u>Anticipo de Clientes</u>	
2.2.1.01	Anticipo a facturas	2,300
2.3	<b><u>PASIVO A MEDIANO PLAZO</u></b>	<b>4,000</b>
2.3.1	<u>Obligaciones bancarias a pagar</u>	
2.3.1.01	Préstamo Banco Bolivariano	2,800
2.3.2	<u>Préstamos del propietario</u>	
2.3.2.01	Préstamo de Accionistas	1,200
2.4	<b><u>PASIVO A LARGO PLAZO</u></b>	<b>39,800</b>
2.4.1	<u>Créditos bancarios a pagar</u>	
2.4.1.01	Préstamo hipotecario Produbanco	39,800
	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>98,868</b>
3	<b><u>PATRIMONIO</u></b>	
3.1	<b><u>CAPITAL SOCIAL</u></b>	
3.1.1	<u>Capital inversión</u>	
3.1.1.01	Capital del negocio	400
3.1.1.02	Fondo de reserva	20
3.2.1.03	Utilidades a distribuir	6,200
3.2	<b><u>RESULTADO DE EJERCICIOS</u></b>	
3.2.1	<u>Resultado ejercicios económicos anuales</u>	
3.2.1.10	Resultado ejercicio 2008	0
3.2.1.11	Resultados ejercicio 2009	10,979
	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>17,599</b>
	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>116,467</b>

**Elaborado por:** Alfonso Endara

**Fuente:** Departamento contable Auditricont Cía. Ltda.

En el Balance General de la tabla 12 se puede ver claramente una iliquidez evidente y un pasivo alto, que demuestra una cartera difícil de cobrar y obligaciones mensuales altas. Adicionalmente existen deudas con el Seguro Social y remuneraciones adicionales pendientes para los empleados.

Un análisis breve nos dice que el dinero entrante, es casi inmediatamente transformado en gasto, para el pago de nómina especialmente y pagos de pasivos, dejando muy poco circulante, que significa una desprotección económica para la empresa en caso imprevistos.

#### 4.1.2. El Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla No.13 Estado de pérdidas y ganancias al 31 de diciembre del 2010

4	<b><u>VENTAS</u></b>	Anual	%
4.1	<b><u>VENTAS</u></b>		
4.1.1	<u>Ventas directas</u>	355,260	100,00%
4.1.1.01	Servicios auditoría	137,520	
4.1.1.02	Servicios contables y consultoría	217,740	
4.2	<b><u>OTROS INGRESOS</u></b>		
4.2.1	<u>Otros Ingresos Operacionales</u>	2,106	
4.2.1.01	Otros servicios	2,106	
5	<b><u>GASTOS</u></b>		
5.1	<b><u>GASTOS DIRECTOS</u></b>		
5.1.1	<u>Gastos directos del servicio</u>	106,578	
5.1.1.01	Honorarios a profesionales	106,578	30,00%
5.2	<b><u>GASTOS DE SERVICIOS</u></b>	114,295	
5.2.1	<u>Gastos del personal servicios</u>	73,437	
5.2.1.01	Sueldos y Salarios	53,520	15,07%
5.2.1.02	Horas extras	0	0,00%
5.2.1.03	Aporte Patronal	5,967	1,68%
5.2.1.04	Fondo de Reserva	4,460	1,26%

5.2.1.05	Décimo Tercero	4,460	1,26%
5.2.1.06	Décimo Cuarto	2,800	0,79%
5.2.1.07	Vacaciones	2,230	0,63%
5.2.2	<i><u>Gastos Generales de servicios</u></i>	40,858	
5.2.2.01	Gasto de luz	3,840	1,08%
5.2.2.02	Gastos de agua	1,020	0,29%
5.2.2.03	Gastos de teléfono	3,480	0,98%
5.2.2.04	Gasto internet	960	0,27%
5.2.2.05	Gastos legales	0	0,00%
5.2.2.06	Transporte y encomienda	300	0,08%
5.2.2.07	Peajes y parqueos	180	0,05%
5.2.2.08	Servicio de guardianía	3,000	0,84%
5.2.2.09	Cursos de capacitación	3,500	0,99%
5.2.2.10	Mantenimiento muebles y enseres	300	0,08%
5.2.2.11	Mantenimiento y reparaciones Equipos	420	0,12%
5.2.2.12	Mantenimiento vehículos	200	0,06%
5.2.2.13	Gastos de Viaje	0	0,00%
5.2.2.14	Gastos en reuniones	1,200	0,34%
5.2.2.15	Asistencia técnica	2,300	0,65%
5.2.2.16	Combustibles y lubricantes	1,080	0,30%
5.2.2.17	Suministros y materiales de oficina	540	0,15%
5.2.2.18	Reparaciones y jardinería	420	0,12%
5.2.2.19	Trabajos temporales	1498	0,42%
5.2.2.20	Mantenimiento y mejoras del local	1,800	0,51%
5.2.2.21	Agasajos navideños	1000	0,28%
5.2.2.22	Depreciación Maquinaria	3,500	0,99%
5.2.2.25	Contribución a la publicidad	0	0,00%
5.2.2.26	Publicidad y propaganda	0	0,00%
5.2.2.27	Fotocopias formularios	180	0,05%
5.2.2.28	Formularios de pruebas	1300	0,37%
5.2.2.29	Tarjetas de presentación	500	0,14%
5.2.2.30	Afiliación Cámara	540	0,15%
5.2.2.31	Uniformes	0	0,00%
5.2.2.32	Gastos varios	7,800	2,20%
5.3	<b><u>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</u></b>	61,579	
5.3.1	<u>Gastos de Personal Administrativo</u>	44,779	
5.3.1.01	Sueldos y Salarios	31,200	8,78%
5.3.1.02	Horas extras	0	0,00%
5.3.1.03	Aporte Patronal	3,479	0,98%
5.3.1.04	Fondo de Reserva	2,600	0,73%

5.3.1.05	Décimo Tercero	2,600	0,73%
5.3.1.06	Décimo Cuarto	600	0,17%
5.3.1.07	Vacaciones	1,300	0,37%
5.3.1.08	Aguinaldos y bonificaciones	0	0,00%
5.3.1.09	Alimentación y refrigerio	0	0,00%
5.3.1.10	Viáticos y Movilización	3,000	0,84%
5.3.2	<u>Gastos Generales de Administración</u>	16,800	
5.3.2.01	Gasto de luz	576	0,16%
5.3.2.02	Gastos de agua	300	0,08%
5.3.2.03	Gastos de teléfono	960	0,27%
5.3.2.04	Gasto Internet	420	0,12%
5.3.2.05	Gastos legales	2,280	0,64%
5.3.2.06	Transporte y encomienda	180	0,05%
5.3.2.07	Peajes y parqueos	96	0,03%
5.3.2.08	Servicio de guardianía	480	0,14%
5.3.2.10	Mantenimiento muebles y enseres	360	0,10%
5.3.2.11	Mantenimiento y reparaciones Equipos	720	0,20%
5.3.2.12	Gastos de Viaje	3000	0,84%
5.3.2.13	Gastos en reuniones	500	0,14%
5.3.2.14	Honorarios a profesionales	1,800	0,51%
5.3.2.16	Suministros y materiales de oficina	576	0,16%
5.3.2.17	Reparaciones y jardinería	120	0,03%
5.3.2.18	Trabajos temporales	480	0,14%
5.3.2.19	Agasajos navideños	0	0,00%
5.3.2.20	Depreciación Muebles y Enseres	662	0,19%
5.3.2.21	Depreciación Equipos de Oficina	270	0,08%
5.3.2.22	Depreciación Computadores	1,400	0,39%
5.3.2.23	Anuncios en prensa	492	0,14%
5.3.2.24	Fotocopias formularios	96	0,03%
5.3.2.25	Tarjetas de presentación	300	0,08%
5.3.2.29	Otros gastos administrativos	732	0,21%
5.4	<b>GASTOS DE VENTAS</b>	63,935	
5.4.1	<u>Remuneraciones</u>	50,015	
5.4.1.01	Sueldos y Salarios	22,800	6,42%
5.4.1.02	Comisiones	17,763	5,00%
5.4.1.03	Aporte Patronal	2,542	0,72%
5.4.1.04	Fondo de Reserva	1,900	0,53%
5.4.1.05	Décimo Tercero	1,900	0,53%
5.4.1.06	Décimo Cuarto	1,200	0,34%
5.4.1.07	Vacaciones	950	0,27%
5.4.1.10	Viáticos y Movilización	960	0,27%

5.4.2	<i>Gastos Generales de Ventas</i>	13,920	
5.4.2.01	Gasto de luz	120	0,03%
5.4.2.02	Gastos de agua	180	0,05%
5.4.2.03	Gastos de teléfono	540	0,15%
5.4.2.06	Transporte y encomienda	468	0,13%
5.4.2.07	Peajes y parqueos	252	0,07%
5.4.2.10	Mantenimiento muebles y enseres	120	0,03%
5.4.2.11	Mantenimiento y reparaciones Equipos	216	0,06%
5.4.2.13	Gastos de Viaje	5,760	1,62%
5.4.2.14	Gastos en reuniones	720	0,20%
5.4.2.16	Suministros y materiales de oficina	288	0,08%
5.4.2.20	Gasto publicidad	960	0,27%
5.4.2.21	Diseño página Web	420	0,12%
5.4.2.22	Tarjetas de presentación	648	0,18%
5.4.2.24	Refrigerio	180	0,05%
5.4.2.25	Botiquín y farmacia	60	0,02%
5.4.2.26	Otros gastos	2,988	0,84%
	TOTAL GASTOS	239,809	67,50%
	GASTO DIRECTO	106,578	30,00%
	TOTAL EGRESOS	346,387	97,50%
	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>10,979</b>	3,09%

**Elaborado por:** Alfonso Endara

**Fuente:** Departamento contable Auditricont Cía. Ltda.

Como se observa en la tabla 13 la mayor cantidad de los gastos se concentra en los honorarios cancelados a los profesionales que prestan sus servicios a la Empresa, conjuntamente con todos los sueldos del personal administrativo.

El gasto total representa el 67.50% de las ventas, mientras que el gasto directo en honorarios a profesionales representa el 30%, dejando un margen de utilidad muy reducido del 3.09%.



## **4.2 INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO ACTUAL DE LA COMPAÑÍA**

La compañía ha realizado inversiones para la adquisición de un vehículo cuyo objetivo es la movilización fuera de la ciudad de los ejecutivos que prestan servicios a empresas con múltiples sucursales. Además adquirieron todos los aparatos necesarios para presentación de informes de manera audiovisual, esto es, computadores portátiles, proyectores, pantallas despegables, punteros láser, sistema de amplificación, etc.

Para este objetivo, la empresa firmó un préstamo hipotecario por treinta y nueve mil ochocientos de los estados unidos de América (USD\$39.800), a cinco años plazo, con dividendos mensuales y un interés del 13.08%, contratado con Produbanco de esta capital. La amortización mensual será de ochocientos noventa y dos con cincuenta centavos (USD\$892.50) pagaderas los primeros cinco días de cada mes.

A continuación se presenta la tabla 14 de amortización respectiva:

Tabla No.14 Tabla de amortización mensual crediticia

AUDITRICONT CÍA. LTDA.				
TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO				
CONDICIONES FINANCIERAS				
Monto: 39.800			Interés: 13.08% anual	
Plazo: 60 meses			Amortización: mensual	
CUOTAS AÑO	CAPITAL	INTERESES	AMORTIZACIÓN	SALDO
0				53,549.99
1	7,959.96	2,750.04	10,710	42,839.99
2	7,959.96	2,750.04	10,710	32,129.99
3	7,959.96	2,750.04	10,710	21,419.99
4	7,959.96	2,750.04	10,710	10,709.99
5	7,959.96	2,750.04	10,710	0

**Elaborado por:** Alfonso Endara

**Fuente:** Propia

#### 4.3. PLAN DE EXPANSIÓN DE LA EMPRESA Y REQUERIMIENTO DE INVERSIÓN ADICIONAL

Analizada la situación presente de la compañía, a través de sus accionistas, han comprendido que deberán tomar medidas para evitar una curva descendente de la etapa de vida del negocio, aun sabiendo que su permanencia en el mercado es corta, justifican la baja de nuevos clientes, a la falta de replanteamientos de sus políticas publicitarias.

La empresa deberá tomar algunas medidas de control interno del gasto, ajustando su presupuesto al máximo para lograr mejor utilidades y remanentes de efectivo, a tal punto que pueda invertir en plan agresivo de marketing, que le lleve a incrementar sus clientes, manteniendo su mismo nivel de gastos.

Es una necesidad urgencia la de expandir sus horizontes y tratar de mejorar su participación en el mercado, por lo que se propondrá un Plan estratégico de publicidad, que logre captar un 0.50% del total del mercado insatisfecho nacional.

Tomando en cuenta la tabla 11, el mercado insatisfecho es de 3,092 nuevas empresas, multiplicándolo por el 0,50%, tendríamos nuevos clientes en un total de 19, durante el año 2011.

#### **4.3.1. En capital de operación**

La empresa ha decidido implementar un “Plan Estratégico de Publicidad”, como parte de su plan integral de trabajo, que incluirá también la reducción general de gastos.

El plan incluye a un buen número de medios publicitarios como se verá en la siguiente tabla, tomando en consideración un tiempo de 6 meses, lapso que se considera prudente para entrar en la mente y en los ojos del futuro cliente. Este proceso se lo hará durante los cinco años siguientes, tratando de analizar los medios de mayor impacto.

**Tabla No.15 Cotización medios publicitarios**

Medio publicitario	Anual	Mensual	Plan 6 meses
Publicidad página web	1,200		1,200
Base de datos empresas	800		800
Publicidad radial		400	2,400
Publicidad "El Comercio"		450	2,700
Publicidad revista Vistazo 1/2 página derecha		1,380	8,280
<b>Inversión Total</b>			<b>15,380</b>

**Elaborado por:** Alfonso Endara

No está previsto ningún otro egreso, y de generarse, se financiará con los fondos propios de la empresa, a través de la eliminación y recorte de gastos.

#### **4.3.2. Financiamiento previsto**

La empresa al momento mantiene una hipoteca abierta con el Produbanco, el cual confía en la capacidad de sus accionistas y de la misma empresa para salir adelante, por lo que ha sido confirmada una aceptación para ampliar el crédito y financiar el capital necesario y previsto en la tabla 4.15, con lo que la firma podrá emprender su plan de marketing publicitario.

A continuación la tabla de amortización, bajo el mismo esquema del crédito anteriormente (tabla 4.20) expuesto, pero a 24 meses:

Tabla No.16 Tabla de amortización nuevo crédito

AUDITRCONT CIA. LTDA. TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO CONDICIONES FINANCIERAS				
<b>MONTO:</b>	<b>16.000</b>			
<b>PLAZO:</b>	<b>24</b>	<b>MESES</b>		
<b>INTERÉS:</b>	<b>13,08%</b>	<b>NOMINAL ANUAL</b>		
<b>AMORTIZACIÓN:</b>		<b>MENSUAL</b>		
CUOTAS AÑO	CAPITAL	INTERESES	AMORTIZACIÓN	SALDO
0				18,140.07
1	8,000.04	1,070.04	9,070.08	9,070.08
2	8,000.04	1,070.04	9,070.08	0

**Elaborado por:** Alfonso Endara

#### 4.4. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA COMPAÑÍA

##### 4.4.1. Proyección de los ingresos por venta de servicios de auditoría

De acuerdo a lo estipulado en el numeral 4.3, la proyección de las ventas, luego de aplicar el marketing publicitario, tendría una probabilidad de abarcar con el 0.50% del mercado nuevo o insatisfecho.

Para lograr una proyección racional de los ingresos por ventas del servicio de auditoría, proyectado para cinco años, se han tomado los siguientes supuestos:

- Crecimiento de empresas a nivel de obligatoriedad de auditoría del 24.39% calculado en base al número de empresas de años anteriores.
- Mercado insatisfecho de 3,092 nuevas empresas para el año 2010
- Luego del plan de marketing publicitario, abarcar el 0.50% del mercado insatisfecho.

- Abarcar el mercado de empresas medianas, con una facturación promedio de quinientos dólares (USD\$500).
- Se espera abarcar el 0.50% del mercado en forma prorrateada durante los 12 meses del año.
- Se espera un crecimiento de las ventas normales o corrientes de la empresa, en función del 50% de la inflación promedio anual de los últimos cinco años a un promedio del 2,15% anual, manteniendo tarifas y calidad del servicio.

Estos supuestos se ven reflejados en la siguiente tabla:

**Tabla No.17 Tabla de proyección de ingresos**

Período anual	Inicio No. Empresas	Crecimiento %	Crecimiento No.	Participación firma	Clientes nuevos	Final No. Empresas	Tarifa promedio	Facturación mensual	Facturación anual
2011	15.718	24,39%	3.834	0,50%	19	19.552	500	9.584	115.008
2012	19.552	24,39%	4.769	0,50%	24	24.320	500	11.922	143.058
2013	24.320	24,39%	5.932	0,50%	30	30.252	500	14.829	177.950
2014	30.252	24,39%	7.378	0,50%	37	37.630	500	18.446	221.353
2015	37.630	24,39%	9.178	0,50%	46	46.808	500	22.945	275.340

**Elaborado por:** Alfonso Endara P.

Conjuntamente con las ventas corrientes (19 clientes fijos) de la empresa tenemos el resultado total en la siguiente tabla:

Tabla No.18 Tabla de los supuestos ingresos totales

Período anual	Inflación promedio	Ventas corrientes	Ventas nuevas (proyectadas)	Total ventas (proyectadas)
2010	0,0%	355.260	-	355.260
2011	2,2%	362.898	115.008	477.906
2012	2,2%	370.700	143.058	513.759
2013	2,2%	378.670	177.950	556.621
2014	2,2%	386.812	221.353	608.164
2015	2,2%	395.128	275.340	670.469

**Elaborado por:** Alfonso Endara P.

#### 4.4.2. Proyección de los gastos operacionales

Para la proyección de los gastos durante los siguientes cinco años se ha previsto los siguientes supuestos:

- Los pagos por honorarios se incrementarán en relación con el promedio de inflación de los cinco últimos años (2005-2010), a razón de 4.3%.
- Los sueldos se incrementarán en relación con el promedio de inflación de los cinco últimos años (2005 – 2010), a razón de 4.3%.
- Se eliminará todo tipo de trabajos temporales
- Se evitarán las mejoras en el edificio, a sabiendas que se ha realizado una muy buena cantidad durante los años anteriores.
- Se incentivará la reducción del consumo de todos los servicios básicos como luz, agua y teléfono, para evitar el incremento de las planillas por dichos servicios. Sin embargo, con el fin de ser conservadores, se espera un incremento del 50% de la inflación promedio, a razón de 2.15% anual.

- Las depreciaciones se mantienen, se espera no incrementar ningún activo.
- Se evitará todo tipo de rotación de personal, evitando así el costo de su renovación.
- Todos los gastos restantes se incrementarán en relación con el promedio de inflación de los últimos cinco años a razón de 4.3% anual.

A continuación las proyecciones de los gastos para cinco años, tomando como base, los datos del año 2010, como año base.

**Tabla No.19 Tabla de proyección de gastos**

Cuenta	Concepto	2010	Incremento	2011	2012	2013	2014	2015
5	<b>GASTOS</b>	346.387,00		359.088,31	372.807,07	387.085,77	401.947,85	417.417,73
5.1	<b>GASTOS DIRECTOS</b>	106.578,00		111.160,85	115.940,77	120.926,22	126.126,05	131.549,47
5.1.1	<i>Gastos directos del servicio</i>	106.578,00		111.160,85	115.940,77	120.926,22	126.126,05	131.549,47
5.1.1.01	Honorarios profesionales a	106.578,00	4,30%	111.160,85	115.940,77	120.926,22	126.126,05	131.549,47
5.2	<b>GASTOS DE SERVICIOS</b>	114.295,00		118.255,99	122.370,03	126.643,34	131.082,37	135.693,88
5.2.1	<i>Gastos del personal servicios</i>	73.437,00		76.594,79	79.888,37	83.323,57	86.906,48	90.643,46
5.2.1.01	Sueldos y Salarios	53.520,00	4,30%	55.821,36	58.221,68	60.725,21	63.336,39	66.059,86
5.2.1.02	Horas extras	-	4,30%	-	-	-	-	-
5.2.1.03	Aporte Patronal	5.967,00	4,30%	6.223,58	6.491,19	6.770,32	7.061,44	7.365,08
5.2.1.04	Fondo de Reserva	4.460,00	4,30%	4.651,78	4.851,81	5.060,43	5.278,03	5.504,99
5.2.1.05	Décimo Tercero	4.460,00	4,30%	4.651,78	4.851,81	5.060,43	5.278,03	5.504,99
5.2.1.06	Décimo Cuarto	2.800,00	4,30%	2.920,40	3.045,98	3.176,95	3.313,56	3.456,05
5.2.1.07	Vacaciones	2.230,00	4,30%	2.325,89	2.425,90	2.530,22	2.639,02	2.752,49
5.2.2	<i>Gastos Generales de servicios</i>	40.858,00		41.661,20	42.481,66	43.319,77	44.175,89	45.050,43
5.2.2.01	Gasto de luz	3.840,00	2,15%	3.922,56	4.006,90	4.093,04	4.181,04	4.270,94
5.2.2.02	Gastos de agua	1.020,00	2,15%	1.041,93	1.064,33	1.087,21	1.110,59	1.134,47
5.2.2.03	Gastos de teléfono	3.480,00	2,15%	3.554,82	3.631,25	3.709,32	3.789,07	3.870,54
5.2.2.04	Gasto internet	960,00	2,15%	980,64	1.001,72	1.023,26	1.045,26	1.067,73
5.2.2.05	Gastos legales	-	2,15%	-	-	-	-	-
5.2.2.06	Transporte y encomienda	300,00	2,15%	306,45	313,04	319,77	326,64	333,67
5.2.2.07	Peajes y parqueos	180,00	2,15%	183,87	187,82	191,86	195,99	200,20
5.2.2.08	Servicio de guardianía	3.000,00	2,15%	3.064,50	3.130,39	3.197,69	3.266,44	3.336,67
5.2.2.09	Cursos de capacitación	3.500,00	2,15%	3.575,25	3.652,12	3.730,64	3.810,85	3.892,78



5.2.2.10	Mantenimiento muebles y enseres	300,00	2,15%	306,45	313,04	319,77	326,64	333,67
5.2.2.11	Mantenimiento y reparaciones Equipos	420,00	2,15%	429,03	438,25	447,68	457,30	467,13
5.2.2.12	Mantenimiento vehículos	200,00	2,15%	204,30	208,69	213,18	217,76	222,44
5.2.2.13	Gastos de Viaje	-	2,15%	-	-	-	-	-
5.2.2.14	Gastos en reuniones	1.200,00	2,15%	1.225,80	1.252,15	1.279,08	1.306,58	1.334,67
5.2.2.15	Asistencia técnica	2.300,00	2,15%	2.349,45	2.399,96	2.451,56	2.504,27	2.558,11
5.2.2.16	Combustibles y lubricantes	1.080,00	2,15%	1.103,22	1.126,94	1.151,17	1.175,92	1.201,20
5.2.2.17	Suministros y materiales de oficina	540,00	2,15%	551,61	563,47	575,58	587,96	600,60
5.2.2.18	Reparaciones y jardinería	420,00	2,15%	429,03	438,25	447,68	457,30	467,13
5.2.2.19	Trabajos temporales	1.498,00	2,15%	1.530,21	1.563,11	1.596,71	1.631,04	1.666,11
5.2.2.20	Mantenimiento y mejoras del local	1.800,00	2,15%	1.838,70	1.878,23	1.918,61	1.959,86	2.002,00
5.2.2.21	Agasajos navideños	1.000,00	2,15%	1.021,50	1.043,46	1.065,90	1.088,81	1.112,22
5.2.2.22	Depreciación Maquinaria	3.500,00	0,00%	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00	3.500,00
5.2.2.25	Contribución a la publicidad	-	2,15%	-	-	-	-	-
5.2.2.26	Publicidad y propaganda	-	2,15%	-	-	-	-	-
5.2.2.27	Fotocopias formularios	180,00	2,15%	183,87	187,82	191,86	195,99	200,20
5.2.2.28	Formularios de pruebas	1.300,00	2,15%	1.327,95	1.356,50	1.385,67	1.415,46	1.445,89
5.2.2.29	Tarjetas de presentación	500,00	2,15%	510,75	521,73	532,95	544,41	556,11
5.2.2.30	Afiliación Cámara	540,00	2,15%	551,61	563,47	575,58	587,96	600,60
5.2.2.31	Uniformes	-	2,15%	-	-	-	-	-
5.2.2.32	Gastos varios	7.800,00	2,15%	7.967,70	8.139,01	8.313,99	8.492,75	8.675,34
5.3	<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	61.579,00		63.286,54	65.562,51	67.930,59	70.394,62	72.958,60
5.3.1	<b>Gastos de Personal Administrativo</b>	44.779,00		46.704,50	48.712,79	50.807,44	52.992,16	55.270,82
5.3.1.01	Sueldos y Salarios	31.200,00	4,30%	32.541,60	33.940,89	35.400,35	36.922,56	38.510,23
5.3.1.02	Horas extras	-	4,30%	-	-	-	-	-
5.3.1.03	Aporte Patronal	3.479,00	4,30%	3.628,60	3.784,63	3.947,37	4.117,10	4.294,14
5.3.1.04	Fondo de Reserva	2.600,00	4,30%	2.711,80	2.828,41	2.950,03	3.076,88	3.209,19
5.3.1.05	Décimo Tercero	2.600,00	4,30%	2.711,80	2.828,41	2.950,03	3.076,88	3.209,19
5.3.1.06	Décimo Cuarto	600,00	4,30%	625,80	652,71	680,78	710,05	740,58
5.3.1.07	Vacaciones	1.300,00	4,30%	1.355,90	1.414,20	1.475,01	1.538,44	1.604,59
5.3.1.08	Aguinaldos y bonificaciones	-	4,30%	-	-	-	-	-
5.3.1.09	Alimentación y refrigerio	-	4,30%	-	-	-	-	-
5.3.1.10	Viáticos y Movilización	3.000,00	4,30%	3.129,00	3.263,55	3.403,88	3.550,25	3.702,91
5.3.2	<b>Gastos Generales de Administración</b>	16.800,00		16.582,04	16.849,72	17.123,15	17.402,46	17.687,77
5.3.2.01	Gasto de luz	576,00	2,15%	588,38	601,03	613,96	627,16	640,64
5.3.2.02	Gastos de agua	300,00	2,15%	306,45	313,04	319,77	326,64	333,67
5.3.2.03	Gastos de teléfono	960,00	2,15%	980,64	1.001,72	1.023,26	1.045,26	1.067,73
5.3.2.04	Gasto Internet	420,00	2,15%	429,03	438,25	447,68	457,30	467,13
5.3.2.05	Gastos legales	2.280,00	2,15%	2.329,02	2.379,09	2.430,24	2.482,49	2.535,87

5.3.2.06	Transporte y encomienda	180,00	2,15%	183,87	187,82	191,86	195,99	200,20
5.3.2.07	Peajes y parqueos	96,00	2,15%	98,06	100,17	102,33	104,53	106,77
5.3.2.08	Servicio de guardiana	480,00	2,15%	490,32	500,86	511,63	522,63	533,87
5.3.2.10	Mantenimiento muebles y enseres	360,00	2,15%	367,74	375,65	383,72	391,97	400,40
5.3.2.11	Mantenimiento y reparaciones Equipos	720,00	2,15%	735,48	751,29	767,45	783,95	800,80
5.3.2.12	Gastos de Viaje	3.000,00	2,15%	3.064,50	3.130,39	3.197,69	3.266,44	3.336,67
5.3.2.13	Gastos en reuniones	500,00	2,15%	510,75	521,73	532,95	544,41	556,11
5.3.2.14	Honorarios a profesionales	1.800,00	0,00%	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
5.3.2.16	Suministros y materiales de oficina	576,00	2,15%	588,38	601,03	613,96	627,16	640,64
5.3.2.17	Reparaciones y jardinería	120,00	2,15%	122,58	125,22	127,91	130,66	133,47
5.3.2.18	Trabajos temporales	480,00	2,15%	-	-	-	-	-
5.3.2.19	Agasajos navideños	-	2,15%	-	-	-	-	-
5.3.2.20	Depreciación Muebles y Enseres	662,00	0,00%	662,00	662,00	662,00	662,00	662,00
5.3.2.21	Depreciación Equipos de Oficina	270,00	0,00%	270,00	270,00	270,00	270,00	270,00
5.3.2.22	Depreciación Computadores	1.400,00	0,00%	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00	1.400,00
5.3.2.23	Anuncios en prensa	492,00	2,15%	502,58	513,38	524,42	535,70	547,21
5.3.2.24	Fotocopias formularios	96,00	2,15%	98,06	100,17	102,33	104,53	106,77
5.3.2.25	Tarjetas de presentación	300,00	2,15%	306,45	313,04	319,77	326,64	333,67
5.3.2.29	Otros gastos administrativos	732,00	2,15%	747,74	763,81	780,24	797,01	814,15
5.4	<b>GASTOS DE VENTAS</b>	63.935,00		66.384,93	68.933,76	71.585,63	74.344,81	77.215,77
5.4.1	<i>Remuneraciones</i>	50.015,00		52.165,65	54.408,77	56.748,34	59.188,52	61.733,63
5.4.1.01	Sueldos y Salarios	22.800,00	4,30%	23.780,40	24.802,96	25.869,48	26.981,87	28.142,09
5.4.1.02	Comisiones	17.763,00	4,30%	18.526,81	19.323,46	20.154,37	21.021,01	21.924,91
5.4.1.03	Aporte Patronal	2.542,00	4,30%	2.651,31	2.765,31	2.884,22	3.008,24	3.137,60
5.4.1.04	Fondo de Reserva	1.900,00	4,30%	1.981,70	2.066,91	2.155,79	2.248,49	2.345,17
5.4.1.05	Décimo Tercero	1.900,00	4,30%	1.981,70	2.066,91	2.155,79	2.248,49	2.345,17
5.4.1.06	Décimo Cuarto	1.200,00	4,30%	1.251,60	1.305,42	1.361,55	1.420,10	1.481,16
5.4.1.07	Vacaciones	950,00	4,30%	990,85	1.033,46	1.077,90	1.124,24	1.172,59
5.4.1.10	Viáticos y Movilización	960,00	4,30%	1.001,28	1.044,34	1.089,24	1.136,08	1.184,93
5.4.2	<i>Gastos Generales de Ventas</i>	13.920,00		14.219,28	14.524,99	14.837,28	15.156,28	15.482,14
5.4.2.01	Gasto de luz	120,00	2,15%	122,58	125,22	127,91	130,66	133,47
5.4.2.02	Gastos de agua	180,00	2,15%	183,87	187,82	191,86	195,99	200,20
5.4.2.03	Gastos de teléfono	540,00	2,15%	551,61	563,47	575,58	587,96	600,60
5.4.2.06	Transporte y encomienda	468,00	2,15%	478,06	488,34	498,84	509,56	520,52
5.4.2.07	Peajes y parqueos	252,00	2,15%	257,42	262,95	268,61	274,38	280,28
5.4.2.10	Mantenimiento muebles y enseres	120,00	2,15%	122,58	125,22	127,91	130,66	133,47
5.4.2.11	Mantenimiento y reparaciones Equipos	216,00	2,15%	220,64	225,39	230,23	235,18	240,24
5.4.2.13	Gastos de Viaje	5.760,00	2,15%	5.883,84	6.010,34	6.139,56	6.271,57	6.406,40
5.4.2.14	Gastos en reuniones	720,00	2,15%	735,48	751,29	767,45	783,95	800,80
5.4.2.16	Suministros y materiales de oficina	288,00	2,15%	294,19	300,52	306,98	313,58	320,32

5.4.2.20	Gasto publicidad	960,00	2,15%	980,64	1.001,72	1.023,26	1.045,26	1.067,73
5.4.2.21	Diseño página Web	420,00	2,15%	429,03	438,25	447,68	457,30	467,13
5.4.2.22	Tarjetas de presentación	648,00	2,15%	661,93	676,16	690,70	705,55	720,72
5.4.2.24	Refrigerio	180,00	2,15%	183,87	187,82	191,86	195,99	200,20
5.4.2.25	Botiquín y farmacia	60,00	2,15%	61,29	62,61	63,95	65,33	66,73
5.4.2.26	Otros gastos	2.988,00	2,15%	3.052,24	3.117,87	3.184,90	3.253,37	3.323,32

**Elaborado por:** Alfonso Endara P.

Como se puede apreciar en la tabla que precede, los gastos anuales no se han incrementado abruptamente, ya que se espera aplicar medidas de control eficientes, además de una racionalización de los gastos.

#### **4.4.3. Flujo de caja proyectado**

La información que revelará el flujo de caja será de mucha utilidad, ya que proporcionará las bases para evaluar la capacidad que tiene el Auditricont Cía. Ltda., para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las necesidades de liquidez que ésta tiene.

Para tomar decisiones económicas, los administradores deberán adicionalmente prever las fechas en que se estima existirán los ingresos y el grado de certidumbre relativa de su aparición.

A continuación, en la tabla 20 se presenta el flujo de caja proyectado para los cinco años siguientes, tomando como base el año 2010 (año 0):

Tabla No.20 Flujo de caja proyectado

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>A. ACTIVIDADES DE OPERACIÓN</b>						
<b>Ingresos:</b>	<b>355.260,00</b>	<b>477.906,11</b>	<b>513.758,88</b>	<b>556.620,90</b>	<b>608.164,43</b>	<b>670.468,77</b>
Ventas corrientes (proyectado)	355.260,00	362.898,09	370.700,40	378.670,46	386.811,87	395.128,33
Ventas nuevos clientes (proyectado)	-	115.008,02	143.058,48	177.950,44	221.352,56	275.340,45
<b>Egresos:</b>	<b>- 346.387,00</b>	<b>- 359.088,31</b>	<b>- 372.807,07</b>	<b>- 387.085,77</b>	<b>- 401.947,85</b>	<b>- 417.417,73</b>
Gastos directos	106.578,00	111.160,85	115.940,77	120.926,22	126.126,05	131.549,47
Gastos de servicios	114.295,00	118.255,99	122.370,03	126.643,34	131.082,37	135.693,88
Gastos de administración	61.579,00	63.286,54	65.562,51	67.930,59	70.394,62	72.958,60
Gastos de ventas	63.935,00	66.384,93	68.933,76	71.585,63	74.344,81	77.215,77
<b>Flujo en actividades de operación:</b>	<b>8.873,00</b>	<b>118.817,81</b>	<b>140.951,81</b>	<b>169.535,13</b>	<b>206.216,58</b>	<b>253.051,05</b>
<b>B. ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>						
<b>Ingresos:</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Egresos:</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Flujo en actividades de inversión:</b>	-	-	-	-	-	-
<b>C. ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO</b>						
<b>Ingresos:</b>	<b>16.000,00</b>	-	-	-	-	-
Préstamo bancario	16.000,00	-	-	-	-	-
<b>Egresos:</b>	-	<b>- 19.780,00</b>	<b>- 19.780,00</b>	<b>- 10.710,00</b>	<b>- 10.710,00</b>	<b>- 10.710,00</b>
Crédito bancario 1	-	10.710,00	10.710,00	10.710,00	10.710,00	10.710,00
Crédito bancario 2	-	9.070,00	9.070,00	-	-	-
<b>Flujo en actividades de financiamiento:</b>	<b>16.000,00</b>	<b>- 19.780,00</b>	<b>- 19.780,00</b>	<b>- 10.710,00</b>	<b>- 10.710,00</b>	<b>- 10.710,00</b>
<b>FLUJO DE CAJA:</b>	<b>24.873,00</b>	<b>99.037,81</b>	<b>121.171,81</b>	<b>158.825,13</b>	<b>195.506,58</b>	<b>242.341,05</b>
<i>Flujo de caja para cálculos:</i>	<i>- 16.000,00</i>	<i>99.037,81</i>	<i>121.171,81</i>	<i>158.825,13</i>	<i>195.506,58</i>	<i>242.341,05</i>

Tasa de descuento:

TOTAL INVERSIÓN:	16.000,00	Proporción	Tasa requerida	Tasa ponderada
Financiamiento préstamos:	16.000,00	1,00	13%	13%
Financiamiento propio:	-	-	0%	0%
Tasa de descuento:			13%	

<b>VAN:</b>	<b>465.883,23</b>
<b>TIR</b>	<b>642%</b>

**Elaborado por:** Alfonso Endara P.

Se parte de una inversión inicial de USD 16,000, para el cálculo de VAN y TIR, ya que es el valor correspondiente al Plan Estratégico de Marketing a ser propuesto.

Se puede observar en la tabla 20 que los saldos del flujo son muy favorables para la empresa, con el solo hecho de invertir en un plan agresivo de marketing publicitario, a continuación se analizarán los resultados de VAN y TIR que demuestran este hecho.

#### 4.4.4. Determinación del Valor Actual Neto – VAN

El Valor Actual Neto (VAN) es un método clásico de la valoración de inversiones, proporcionando una valoración financiera en el momento actual de los flujos de caja netos proporcionados por la inversión<sup>28</sup>.

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros. El método, además, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado (costo de oportunidad). El VAN constituirá una herramienta fundamental para la evaluación del proyecto y permitirá responder a la interrogante de rentabilidad, dando paso a la decisión de implementar el plan estratégico de marketing publicitario propuesto por la presente investigación. La propuesta del plan de marketing es interesante para la empresa, si el VAN es mayor que cero, es así que se exponen los siguientes parámetros:

**Tabla No.21 Parámetros de evaluación del VAN**

Valor	Significado	Decisión a tomar
$VAN > 0$	La inversión produciría ganancias	El plan de marketing publicitario puede aceptarse
$VAN < 0$	La inversión produciría pérdidas	El plan de marketing publicitario debería rechazarse
$VAN = 0$	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el plan de marketing publicitario no agrega valor monetario, la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores

**Elaborado por:** Alfonso Endara

**Fuente:** Meneses Edilberto, (2004), Preparación y evaluación de proyectos, México, Prentice Hall

<sup>28</sup> Meneses Edilberto, (2004), Preparación y evaluación de proyectos, México, Prentice Hall, Pág. 128

La fórmula que se aplica para el cálculo es la siguiente:

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k_1)} + \frac{Q_2}{(1+k_1) \cdot (1+k_2)} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k_1) \cdot \dots \cdot (1+k_n)}$$

Donde:

- VAN = Valor Actual Neto de la Inversión.
- A = Valor de la Inversión Inicial.
- $Q_i$  = Valor neto de los distintos flujos de caja.
- $k_i$  = Tasa de retorno del periodo (valor esperado o costo de oportunidad).

Para el caso de evaluar la inversión en el plan estratégico de marketing publicitario, usando la tasa de descuento de 13%, definida y que puede verse en la tabla 20, el VAN resultante es:

**VAN= 465,883**

Este valor nos demuestra primeramente que la inversión traerá un retorno muy significativo, por encima del costo de oportunidad, además se ha visto en el flujo de efectivo, y en la proyección de los balances, que la rentabilidad es muy interesante para la firma auditora y por tanto, los efectos del plan estratégico de marketing publicitario propuesto, traerá muy buena rentabilidad y estabilidad a la empresa.

#### 4.4.5. Tasa Interna de Retorno – TIR

“El análisis de retorno de la inversión es la evaluación del tiempo en el que se va a recuperar la misma y los beneficios que se van a obtener así como también el riesgo en el que va a incurrir el negocio”<sup>29</sup>.

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR), “evalúa el plan estratégico planteado en función de una única tasa de rendimiento por período, con lo cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual”<sup>30</sup>.

La TIR de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación e igualarlos a la inversión inicial. “Expresado de otra manera se define como la tasa de descuento que hace que el valor presente neto sea cero, es decir, que el valor presente de los flujos de caja que genere el proyecto sea exactamente igual a la inversión realizada.”<sup>31</sup>

“La Tasa Interna de Retorno es una herramienta o medida usada como indicador al cuantificar la eficiencia de una inversión determinada. Al contrario del VAN (valor actual neto), que entrega como resultado una magnitud, el TIR entrega un porcentaje, por lo que muchos analistas lo prefieren, aunque el VAN es más preciso como indicador”<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> Meneses Edilberto, (2004), Preparación y evaluación de proyectos, México, Prentice Hall, Pág. 172

<sup>30</sup> Miner Javier, (2005), Curso de matemáticas financieras, México, McGraw Hill, Pág. 157

<sup>31</sup> Meneses Edilberto, (2004), Preparación y evaluación de proyectos, México, Prentice Hall, Pág. 130

<sup>32</sup> Miner Javier, (2005), Curso de matemáticas financieras, México, McGraw Hill, Pág. 161

En otras palabras, la TIR es la tasa compuesta de retorno anual que se puede ganar de una inversión. Por lo mismo, matemáticamente la TIR se calcula partiendo de la ecuación del VAN, haciendo este igual a cero y calculando "i" para este valor.

Se considera que si la TIR es mayor que el costo del capital para un proyecto, este último entrega valor a la compañía. Desde otro punto de vista, un proyecto es bueno siempre y cuando su TIR sea mayor al retorno a la inversión que se pueda obtener en inversiones alternativas, como por ejemplo depósitos a plazo.

La tasa interna de retorno o TIR es el indicador preferido por los analistas a la hora de evaluar un proyecto, pero se debe usar en conjunto con el VAN para tomar una buena decisión, y no desechar un proyecto que pueda entregar mayores utilidades al negocio.

La Tasa Interna de Retorno se representa por la siguiente fórmula:

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{Y_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+r)^t} + I_0$$

Para el caso, tenemos que la TIR resultante, en función de los resultados mostrados en la Tabla 20 es de:

**TIR= 642%**



La tasa interna de retorno de 674% confirma una vez más, la solidez de la inversión para el diseño de un plan estratégico de marketing publicitario, sobrepasando muy por encima del valor esperado.

#### **4.4.6. Periodo de Recuperación de la Inversión – PRI**

El periodo de recuperación de la inversión - PRI - es uno de los métodos que en el corto plazo puede tener el favoritismo de algunos gerentes a la hora de evaluar sus proyectos de inversión.

Por su facilidad de cálculo y aplicación, el periodo de recuperación de la inversión es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo, pues permite anticipar los eventos en el corto plazo.

Es importante anotar que este indicador es un instrumento financiero que al igual que el valor actual neto y la tasa interna de retorno, permite optimizar el proceso de toma de decisiones.

“El PRI es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial”<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Meneses Edilberto, (2004), Preparación y evaluación de proyectos, México, McGraw Hill, Pág. 174

Tabla No.22 Flujos Netos anuales

Años	Flujo Neto
2011	99,038
2012	121,172
2013	158,825
2014	195,507
2015	242,341

**Elaborado por:** Alfonso Endara

**Fuente:** Propia

Como se puede observar en la tabla 22, no será necesario plantear esta fórmula, debido a que la inversión se recupera en el primer año.

#### 4.4.7. Indicadores financieros

##### 4.4.7.1. Indicadores de liquidez

Son las razones financieras que nos facilitarán las herramientas de análisis, para establecer el grado de liquidez de la firma Auditricont Cía. Ltda., y por ende su capacidad de generar efectivo y atender en forma oportuna el pago de las obligaciones contraídas con proveedores y demás acreedores.

##### A.- Relación de liquidez

$$\text{Relación de liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

$$\text{AÑO 2010} = \frac{12.134}{52.768} = 0.2299$$

La interpretación de estos resultados nos dice que por cada \$1 de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$0.2299 de respaldo en el activo corriente, generando inquietud a los administradores en el desenvolvimiento de la empresa.

#### **B.- Capital de Trabajo**

<b>Periodo</b>	<b>=</b>	<b>Activos corrientes</b>	<b>-</b>	<b>Pasivos corrientes</b>	<b>=</b>	<b>Capital de trabajo</b>
<b>AÑO 2010</b>	<b>=</b>	12.134	<b>-</b>	52.768	<b>=</b>	-40.634

El capital de trabajo es el excedente (de los activos corrientes), una vez cancelado los pasivos corrientes que le quedan al Auditricont Cía. Ltda., en calidad de fondos permanentes, para atender las necesidades de la operación normal de la Empresa en su actividad.

El balance proyectado de la firma Auditricont Cía. Ltda., es totalmente desalentador para sus accionistas, debiendo tomar medidas inmediatas para solucionar este inconveniente.

#### **4.4.7.2. Indicadores operacionales**

Estos indicadores se aplicarán para establecer el grado de eficiencia con el cual la administración de la firma Auditricont Cía. Ltda., maneja los recursos y la recuperación de los mismos.

Estos indicadores también son llamados “de rotación”, toda vez que se ocupa de las cuentas del balance dinámicas en el sector de los activos corrientes y las estáticas, en los activos fijos.

#### **A.- Número de días concedidos de cartera por cobrar**

$$\text{Nro. días cartera} = \frac{\text{Cuentas por cobrar brutas} \times 360}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{AÑO 2010} = \frac{18.055 \times 360}{355.260} = 18 \text{ días}$$

Lo anterior nos permite observar que Auditricont Cía. Ltda., mantiene una cartera por cobrar a clientes de 18 días, significando el plazo otorgado un sus clientes o el plazo que sus clientes se toman para pagar. Habría que comparar este resultado con las políticas crediticias de la firma y confirmar su cumplimiento o incumplimiento.

#### **B.- Rotación de Cartera por cobrar**

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{360}{\text{Nro. de días cartera a mano}}$$

$$\text{AÑO 2010} = \frac{360}{18.29} = 19.68 \text{ veces}$$

Este indicador nos traerá el número de veces que el total de las cuentas comerciales por cobrar, son convertidas a efectivo durante el año.

El resultado se lo interpreta diciendo que durante el año 2010 Auditricont Cía. Ltda., rotó su cartera 19.68 veces. Este porcentaje es positivo si coincide con las políticas crediticias de la empresa y en primera instancia, demuestra un crédito muy corto a clientes.

### **C.- Rotación de activos operacionales**

Para aplicar esta fórmula necesitaremos analizar el valor de las ventas realizadas, frente a cada dólar invertido en los activos operacionales brutos, entendiendo como tales los que tienen una vinculación directa con el desarrollo del objeto social y se incluyen, las cuentas comerciales por cobrar, los inventarios, los activos fijos sin descontar la depreciación y las provisiones para incobrables.

$$\text{Rotación de activos operacionales} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos operacionales brutos}}$$

$$\text{AÑO 2010} = \frac{355,260}{116,467} = 3.05$$

Los resultados nos demuestran la eficiencia de la empresa en la utilización de sus activos operacionales para generar ventas.

Normalmente este índice suele estar por debajo de 1 y a mayor resultado, mayor es la productividad de la compañía.

#### **D.- Rotación de activos fijos:**

Es el resultado de dividir las ventas netas sobre los activos fijos brutos (sin descontar la depreciación).

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo fijo bruto}}$$

$$\text{AÑO 2010} = \frac{355.260}{147.810} = 2,40 \text{ Veces}$$

Se interpretan los resultados como que Auditricont Cía. Ltda., vendió por cada dólar invertido en activos fijos, \$2,40.

También se interpreta diciendo que la empresa rotó su activo fijo 1,92 veces.

#### **E.- Rotación de Activo Total:**

Esta razón de liquidez la lograremos dividiendo las ventas netas, sobre el total de activos brutos, o sea sin descontar las provisiones por incobrables y la depreciación.

La fórmula es la siguiente:

$$\text{Rotación activo Total} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos totales brutos}}$$

$$\text{AÑO 2010} = \frac{355.260}{201.727} = 1,76 \text{ Veces}$$

Los resultados anteriores se interpretan diciendo, que por cada dólar invertido en los activos totales, la empresa vendió \$1,76 dólares.

También podemos decir que los activos totales rotaron 1,76 veces.

#### **4.4.7.3. Indicadores de endeudamiento**

Con estas razones financieras estableceremos el nivel de endeudamiento de la firma o lo que es igual, establecer la participación de los acreedores sobre los activos del mismo.

##### **A.- Endeudamiento sobre activos totales:**

Con esta razón se establecerá el grado de participación de los acreedores, en los activos de la empresa.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

$$\text{AÑO 2010} = \frac{98.868}{116.467} = 0.8489$$

Lo anterior, se interpreta en el sentido que por cada dólar que el Auditricont Cía. Ltda., tiene en el activo, debe \$0.8489 centavos, es decir, que de cada dólar que la empresa tiene en activos totales, 84.89% es la participación de los acreedores.

#### **B.- Endeudamiento de Leverage o apalancamiento:**

Este método también determina el endeudamiento de la empresa, pero esta vez se determinará el compromiso de los accionistas ante las deudas o los acreedores.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{total pasivo}}{\text{patrimonio}}$$

$$\text{AÑO 2010} = \frac{98.898}{6.620} = 14.94 \text{ Veces}$$

De los resultados anteriores se concluye que Auditricont Cía. Ltda., tiene comprometido su patrimonio 14.94 veces en el año 2010.



El mayor o menor riesgo que conlleva cualquier nivel de endeudamiento, depende de varios factores, tales como la capacidad de pago a corto y largo plazo, así como la calidad de los activos tanto corrientes como fijos.

Una empresa con un nivel de endeudamiento muy alto, pero con buenas capacidades de pago, es menos riesgosa para los acreedores, que un nivel de endeudamiento bajo, pero con malas capacidades de pago.

Mirado el endeudamiento desde el punto de vista de la empresa, éste es sano siempre y cuando la compañía logre un efecto positivo sobre las utilidades, esto es que los activos financiados con deuda, generen una rentabilidad que supere el costo que se paga por los pasivos, para así obtener un margen adicional, que es la contribución al fortalecimiento de las utilidades.

Desde el punto de vista de los acreedores, el endeudamiento tiene ciertos límites de riesgo, que son atenuados por la capacidad de generación de utilidades y por la agilidad de su ciclo operacional.

Cuando lo anterior no se da, el potencial acreedor prefiere no aumentar su riesgo de endeudamiento.

En el caso de la firma Auditricont Cía. Ltda., un resultado con 14.94 es un indicador muy peligroso, pues los socios pueden respaldar endeudamientos hasta en 1 y están endeudados en 14.94.

#### 4.4.7.4. Indicadores de rentabilidad

Estas razones financieras permitirán establecer el grado de rentabilidad para los accionistas y a su vez el retorno de la inversión a través de las utilidades generadas.

##### A.- Rentabilidad del Patrimonio:

$$\text{Rentabilidad Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio bruto}}$$

$$\text{AÑO 2010} = \frac{10.979}{400} = 27.45 \%$$

Lo anterior nos permite concluir que la rentabilidad del patrimonio bruto fue para el año 2010 del 27.45%. Esta rentabilidad se da en nuestro país, en el que no se exige capitales significativos para emprender una empresa, por eso es que se interpreta que los accionistas invirtieron \$400 dólares en el negocio y lo han recuperado 27.45 veces.

**B.- Margen Bruto:**

Este indicador nos dirá, cuánto se ha obtenido por cada dólar vendido luego de descontar el costo de ventas y varía según sea el riesgo y/o el tipo de empresa.

$$\text{Margen bruto de utilidad} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{AÑO 2010} = \frac{10.979}{355.260} = 3,09 \%$$

El resultado anterior, significa que por cada dólar vendido, Auditricont Cía. Ltda., generó una utilidad bruta del 3,09% para el año 2010.

**C.- Gastos Administrativos a Ventas:**

Esta razón nos mostrará que parte de los ingresos por ventas, han sido absorbidos por los gastos de operación o dicho de otra forma, que parte de la utilidad bruta es absorbida por los gastos de ventas y administración. Este índice, es de gran utilidad porque refleja la eficiencia y el control de los administradores, en todo lo relacionado con el manejo administrativo y de ventas.

$$\text{Gastos de administración} = \frac{\text{Gasto administración}}{\text{Ventas netas}} \\ \text{/ ventas}$$

$$\text{AÑO 2010} = \frac{61.579}{355.260} = 17,33\%$$

Los resultados anteriores, nos indican que la empresa, invirtió en gastos de administración durante el ejercicio 2010, el 17.33% de las ventas realizadas.

## **CAPÍTULO V**

### **5. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN EMPRESARIAL, BASADO EN LA PIRÁMIDE DE CONTROL O CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

#### **5.1 INTRODUCCIÓN AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Para el desarrollo de esta etapa, se tomará como base la siguiente bibliografía:

**KAPLAN** Robert y **NORTON** David, (2009), **Cuadro de Mando Integral Tercera Edición**, España, Editorial Grupo Planeta, un resumen de la información contenida es el que sigue:

El Cuadro de Mando Integral (CMI), o Balanced Score Card, proporciona a los directivos de una compañía el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de adoptar para alcanzarlos.

El Cuadro de Mando Integral, traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de medición y gestión estratégica.

El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros; este, mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: **las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento**. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

### **La competencia en la era de la información**

La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos. Los activos intangibles, desde la perspectiva de la competencia empresarial en la era de la información, permiten que una organización:

- Desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los ya existentes, y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercado nuevos.
- Introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo.

- Produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un costo bajo y con cortos plazos de tiempos de espera.
- Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta.
- Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

### **Un nuevo entorno operativo**

Las organizaciones de la era de la información están construidas sobre un nuevo conjunto de hipótesis de funcionamiento, estas se resumen así:

***Funciones cruzadas.-*** La organización de la era de la información funciona con unos procesos integrados, que cruzan las funciones tradicionales. Combina los beneficios de la especialización dimanante de la pericia funcional con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados.

***Los vínculos con los clientes y proveedores.-*** La tecnología de la información permite que las organizaciones de hoy en día integren los procesos de aprovisionamiento y producción de tal forma que las operaciones se disparen gracias a los pedidos de los clientes, y no como resultado de unos planes de producción que empujan a los productos y servicios a través de la cadena de valor. Un sistema integrado, desde los pedidos de los clientes hasta los proveedores de materias primas, permite que todas las unidades de la organización, que se encuentran a lo largo de la cadena de valor, obtengan unas enormes mejoras en costo, calidad y tiempos de respuesta.

***La segmentación de los clientes.-*** Las empresas de la era de la información deben aprender a ofrecer productos y servicios hechos a la medida de sus diferentes segmentos de clientes, sin tener que pagar la habitual penalización sobre los costos que tienen las operaciones altamente diversificadas y de bajo volumen.

***Escala global.-*** Las empresas de la era de la información, han de combinar la eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales.

***Innovación.-*** Los ciclos de vida de los productos siguen acortándose. La ventaja competitiva en una generación de la vida del producto no garantiza el liderazgo del producto en la siguiente plataforma tecnológica. Incluso para las empresas pertenecientes a sectores con ciclos relativamente largos de vida del producto, la mejora continua de los procesos, es la máxima importancia para un éxito a largo plazo.

***Empleados de nivel.-*** Ahora todos los empleados han de aportar valor, gracias a lo que saben y por la información que pueden proporcionar. Invertir en el conocimiento de cada empleado, y gestionar y explotar dicho conocimiento, se ha convertido en algo crítico para el éxito de la empresa en la era de la información.

A medida que las organizaciones intentan transformarse para poder competir con éxito en el futuro, recurren a una variedad de iniciativas de mejora, tales como:



- Gestión de calidad total
- Sistemas de distribución y de producción “justo a tiempo” (JIT)
- Competencia basada en el tiempo
- Reducción de costos
- Diseño de organizaciones orientadas al cliente
- Gestión de los costos basada en la actividad (ABC y ABM)
- Otorgar poder a los empleados
- Reingeniería

Sin embargo, muchos de estos programas de mejora han dado unos resultados decepcionantes. El análisis de los indicadores de éxito viene dado principalmente desde una perspectiva numérica tradicional, misma que no necesariamente provocará los mejores resultados, sin tener por detrás, indicadores cualitativos de activos intangibles que se convierten en los más importantes para garantizar el éxito de una organización en el largo plazo.

### **El modelo tradicional de la contabilidad financiera**

Partiendo del modelo tradicional de contabilidad, lo ideal hubiera sido que este se hubiera expandido hasta incorporar la valoración de los activos intangibles de una empresa, como los productos y servicios de alta calidad, los empleados expertos y motivados, los procesos internos predecibles y sensibles, y unos clientes leales y satisfechos. Tal valoración de los activos intangibles y de las capacidades de la empresa sería especialmente útil ya que, para las empresas de la era de la información, estos activos son más imprescindibles para el éxito que los activos físicos y tangibles tradicionales. Si los activos intangibles y las capacidades de la

empresa pudieran ser valorados dentro del modelo de contabilidad financiera, las organizaciones que aumentaran estos activos y capacidades podrían comunicar estas mejoras a los empleados, accionistas, acreedores y sociedades. Por el contrario, cuando las empresas vacían sus existencias de activos intangibles y capacidad, los efectos negativos pueden verse inmediatamente reflejados en la cuenta de pérdidas y ganancias. Como conclusión, el adecuado manejo de los activos intangibles de una organización, es un factor crítico para alcanzar el éxito en el entorno competitivo actual y futuro.

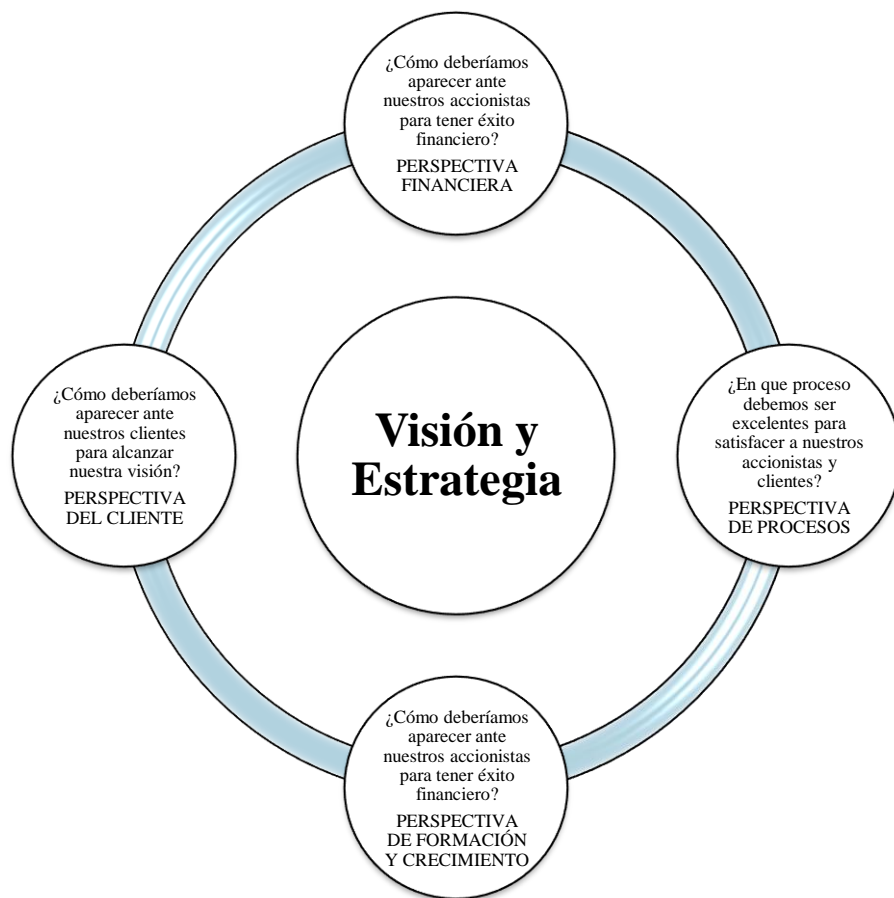
### **El Cuadro de Mando Integral**

El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del costo histórico, ha creado una nueva síntesis: el Cuadro de Mando Integral. El Cuadro de Mando Integral sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales. Pero los indicadores financieros cuentan la historia de hechos y acontecimientos pasados, una historia adecuada para las empresas de la era industrial, para las cuales las inversiones en capacidades y relaciones con los clientes a largo plazo no eran críticas para el éxito. Sin embargo, estos indicadores financieros son inadecuados para guiar y evaluar el viaje, que las empresas de la era de la información deben hacer para crear un valor futuro, a través de inversiones en clientes, proveedores, empleados, procesos, tecnología e información.

El Cuadro de Mando Integral, complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e

indicadores del Cuadro de Mando Integral se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: **la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento**. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral (CMI). Gráficamente:

**Gráfico No.15 Estructura del Cuadro de Mando Integral**



El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio, más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio, crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades

internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El Cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización; mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

### **El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión**

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos, tales como:

- Aclarar y traducir o transformar la visión en estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback (retroalimentación) y formación estratégica.

Gráficamente:

**Gráfico No.16 Cuadro de Mando Integral**



**Clarificar y traducir la visión y la estrategia.-** El Cuadro de Mando Integral destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas. Es frecuente que esta identificación revele unos procesos internos completamente nuevos, en los que la organización debe ser excelente y, por lo tanto, sobresalir, a fin de que su estrategia tenga éxito.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos. Estas inversiones en personal, sistemas y procedimientos generan

grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes y, llegado el caso, para los accionistas.

El proceso de construcción de un Cuadro de Mando Integral clarifica los objetivos estratégicos e identifica los pocos inductores críticos de aquellos.

Cuando los ejecutivos de diferentes perspectivas funcionales, especialmente en empresas que han operado históricamente con unos fuertes silos funcionales, intentan trabajar juntos como un equipo, se producen unos puntos ciegos: áreas de ignorancia relativa, alrededor de las cuales es difícil formar equipos y crear consenso, porque hay muy poca comprensión compartida respecto a los objetivos generales y a la contribución e integración de diferentes unidades funcionales.

El desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, aunque hace que esta falta de consenso y de trabajo en equipo sea más visible, también contribuye a la solución del problema. Como sea que el CMI es desarrollado por un grupo de altos ejecutivos como un proyecto de equipo, crea un modelo compartido de todo el negocio, al que todos han contribuido. Los objetivos del CMI se convierten en la responsabilidad conjunta del equipo de altos ejecutivos, permitiendo que sirva de marco organizativo para un amplio conjunto de importantes procesos de gestión basados en un equipo. Crea consenso y trabajo en equipo entre la alta dirección, sin tener en cuenta para nada su experiencia ocupacional o pericia funcional previa.

***Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos.***- Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI se comunican a través de toda una organización,

por medio de los boletines internos de una empresa, los tableros de anuncios, vídeos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales instalados en la red.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

***Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas.-*** Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando, de 3 a 5 años vista, que, si se alcanzan, transformarán la empresa. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio.

Los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento. Estos objetivos de extensión pueden proceder de varias fuentes. Lo ideal sería que los objetivos para los indicadores de los clientes derivaran de la satisfacción o de sobrepasar las expectativas de los clientes. Para identificar las expectativas de una actuación sobresaliente deberían examinarse las preferencias de los clientes actuales y de los potenciales.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del Cuadro de Mando Integral.

***Aumentar el feedback y la formación estratégica.-*** El proceso final de gestión inserta el Cuadro de Mando Integral en una estructura de formación estratégica. Este proceso proporciona la capacidad y aptitud para la formación organizativa a nivel ejecutivo. Hoy en día, los directivos no disponen en las organizaciones de un procedimiento para recibir feedback sobre su estrategia y para comprobar las hipótesis sobre las que se basa la estrategia. El CMI les permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia.

El proceso de formación estratégica es el que se muestra en el Gráfico No.16 y ha sido explicado previamente.

## **5.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El término estrategia está asociado con los conceptos “arte”, “guerra”, “competencia”, “rival”, “destreza”, “astucia”, “habilidad”. En el campo organizacional la estrategia es de importancia suma, pues son altamente representativos tanto el valor del acierto como el del error estratégico.



El conocimiento y la experiencia facilitan el entendimiento y la comprensión de la realidad, para evaluar objetivamente una situación específica, clasificar los recursos económicos, operativos y logísticos, e identificar los elementos sensitivos y las variables claves de la estrategia, cuyo ulterior objetivo es satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de los clientes, internos y externos, así como de los accionistas.

Enfocándonos en el tema de “Direccionamiento Estratégico” se integrarán en primer lugar los conceptos incorporados a los principales modelos de gerencia existentes.

En la historia de la humanidad la facultad estratégica ha distinguido, entre otros, a gobernantes, dirigentes, comerciantes y gerentes. La estrategia puede ser intuitiva, no planificada, lo que no la hace menos acertada, o planificada, ejercicio requerido para situaciones complejas, como las de las organizaciones modernas.

“Un elemento importante en la formulación estratégica es la intuición, habilidad que se asimila con los conceptos: visión, olfato, percepción, instinto, etc., que suelen complementar el pensamiento estratégico para la definición de la estrategia”<sup>34</sup>, que en la disciplina organizacional involucra los siguientes conceptos:

– **MISIÓN:** La razón de ser de la empresa; el código genético de la organización.

---

<sup>34</sup> Arrieta Iván, (2005), Del Balanced Scorecard al Value Scorecard, México, McGraw Hill, Pág. 95

- VISIÓN: Una idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo.
- PRINCIPIOS Y VALORES: Los principios y elementos de valor que rigen la operación general y el proceso estratégico.

El direccionamiento estratégico es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. El conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la dirección estratégica en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas:

- a. La Estrategia Corporativa,
- b. La Estrategia de Mercadeo y
- c. La Estrategia Operativa o de Competitividad

### **5.2.1 Misión**

Ser una empresa consultora ecuatoriana conformada por un grupo de profesionales de gran formación y trayectoria, con el firme compromiso de contribuir al logro exitoso de las iniciativas empresariales de nuestros clientes, a través de servicios especializados de auditoría y consultoría de primer nivel y excelencia, impulsamos el mejoramiento continuo de la gestión que apoya sus decisiones administrativas y de control, generando valor agregado que permita un mejor desarrollo en su competitividad.

### **5.2.2 Visión**

Dentro de los próximos cinco años ser reconocidos como una de las firmas de auditoría, consultoría y de asesoramiento organizacional más eficaz en el Ecuador, con posicionamiento de liderazgo entre las principales empresas auditoras del país y alta preferencia de elección entre clientes que requieran servicios profesionales de auditoría y consultoría.

### **5.2.3 Principios y valores organizacionales**

- Calidad: Compromiso de la empresa a brindar el mejor de sus esfuerzos, sabiendo que en los detalles está la diferencia entre mediocridad y excelencia.
- Desarrollo de recursos humanos: Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros. Desarrollar un clima organizacional con las exigencias de valores, principios y filosofía de los empleados que forman parte de la organización teniendo al recurso humano como un pilar fundamental de la empresa.
- Integridad: Comprender, mantener las promesas y satisfacer las expectativas, evitar comunicación engañosa y desleal que no respete la dignidad humana, y tratar al mundo con el mismo conjunto de principios.

- Los problemas: Son una oportunidad de ayuda y búsqueda de soluciones para nuestros clientes, proveedores, compañeros y amigos.
- Productividad y competitividad: Uso apropiado de los recursos humanos y materiales, así como de los procesos, para mantener un alto nivel competitivo que permita ser eficientes y rentables.
- Reglas claras: Importante en cada situación o clientes nuevos, para evitar malos entendidos, decepciones y falta de confianza.
- Trabajo en equipo: Estar claros que se debe tener la capacidad y habilidad de trabajar conjuntamente alrededor de una visión común. La habilidad individual de ir directamente hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización. Este es el incentivo que permitirá al común de los integrantes de la organización, alcanzar inclusive resultados clasificados como poco comunes.

#### **5.2.4 Objetivos estratégicos**

La empresa se ha planteado dos grupos de objetivos que formarán parte de su estrategia organizacional. El primer grupo se lo ha llamado los objetivos básicos, los cuales, una vez realizados, podrán cumplir los objetivos secundarios como efecto dominó.

Dentro de los objetivos básicos tenemos:

1. Maximizar la satisfacción de los clientes
2. Maximizar los recursos financieros
3. Optimizar la gestión de procesos
4. Maximizar la capacidad de gestión humana y tecnológica

Los objetivos secundarios son:

- Buena calidad del servicio a un precio razonable obteniendo ventaja competitiva.
- Capacitación y mejoramiento del personal.
- Claridad en los conceptos de cuáles son las áreas que componen la empresa.
- Crecimiento sostenido.
- Generar un ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad.
- Mejoramiento de la tecnología de punta para transmisión de datos.
- Realizar un paquete promocional de servicios.
- Reducción de la cartera en mora.
- Servicio oportuno a los clientes.
- Una solución integral que abra el camino hacia la excelencia.

### 5.2.5 Estrategias

Para el logro de los objetivos, la empresa se ha planteado estrategias viables y oportunas, que sin necesidad de incrementar el presupuesto, pueden ser cumplidas.

Las siguientes son las estrategias fundamentales, que formarán parte del mapa estratégico que plantea la presente investigación en el punto

5.1.6. Las estrategias son:

1. ACTUALIZACIÓN. Permanente actualización e información de los aspectos vinculados a las empresas de auditoría, sean contables, legales, tributarios o técnicos.
2. ASUMIR LA NUEVA FILOSOFÍA. Asumir la nueva filosofía y planes estratégicos previstos en la presente investigación
3. CAPACITAR. Capacitar dentro de la empresa y fuera de ella. Ser agente de cambio tanto internamente como externamente.
4. COMBATIR. Combatir el delito, el fraude, la corrupción, el despilfarro y las malas prácticas ocurrientes en las empresas clientes y en la propia organización.
5. INVESTIGACIÓN. Conocer la competencia y las estrategias y los valores del negocio en la actualidad.
6. DEMOSTRAR. Demostrar con actuaciones la utilidad de la actividad auditora.
7. ÉTICA. Practicar los valores éticos y morales.

8. INTEGRACIÓN. Integrarse a todos los ejecutivos al equipo gerencial y sus planes estratégicos.
9. PRODUCIR. Tomar mucha atención a los presupuestos y generar mayores utilidades en beneficio de sus socios y ejecutivos.
10. TECNOLOGÍA. Usar la tecnología como herramienta de trabajo para mejorar la eficiencia.

### **5.2.6 Mapa Estratégico**

El mapa estratégico para el año 2011, representa en forma gráfica los objetivos estratégicos y su interrelación en la organización, debiendo ser capaz de explicar los resultados que se van a lograr y cómo se lograrán. También se le conoce como diagrama de causa efecto pues identifica ese tipo de relación entre las diferentes perspectivas y los objetivos planteados en cada una de ellas. Dice Kaplan "una visión describe un resultado deseado, una estrategia, sin embargo, debe describir de qué manera se alcanzarán esos resultados"<sup>35</sup>.

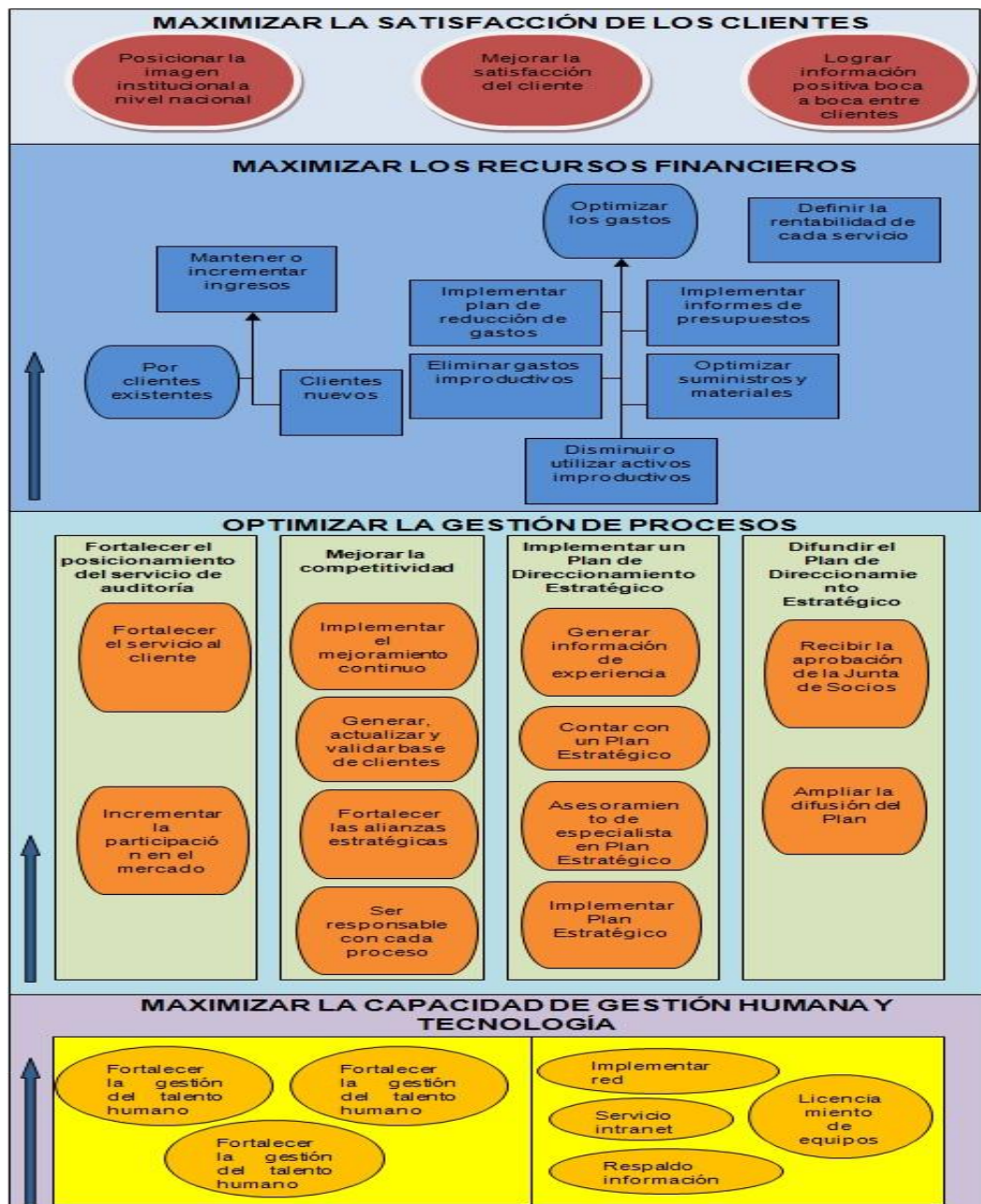
El mapa estratégico ayudará, con un solo golpe de vista, a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, así como entender la coherencia e integración entre estos. Tiene el valor de presentar los objetivos agrupados en perspectivas fundamentales. De esta manera se consigue que la estrategia sea más entendible y comunicable, recordando la importancia de tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones clave.

---

<sup>35</sup> Kaplan Robert, (2000), Cuadro de mando integral, España, Ediciones Gestión, Pág. 129

Será de mucha importancia para la empresa, ubicar el mapa estratégico en un lugar visible, aplicando colores a los objetivos ya realizados. Es así que para conseguir un mapa estratégico coherente y luego de haber planteado los objetivos (5.1.4), se expone el siguiente gráfico:

Gráfico No.17 Mapa Estratégico



Elaborado por: Alfonso Endara P.



### **5.3 APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD-BSC)**

#### **5.3.1. Perspectiva Financiera**

Con la determinación de un estado financiero, una evaluación de la salud financiera de la empresa, con vista a fortalecer el control económico de la organización como base fundamental del control de gestión, contando con algunos índices para validar el trabajo, además de permitir un análisis más provechoso de los factores clave para tener éxito en la implementación e instrumentación de un modelo que contribuye al perfeccionamiento del sistema de control y a potenciar sus mayores ventajas para el futuro.

#### **5.3.2 Perspectiva del Cliente**

Después de garantizar las condiciones que permitan un adecuado control del servicio, tanto por los trabajadores como por la dirección y se lleven a cabo las actividades necesarias para conocer las expectativas de satisfacción del cliente, se está en condiciones de brindar al mismo un servicio de alta calidad.

Aún así, se debe trabajar por elevar, cada vez más, el nivel de satisfacción del cliente, para lo cual se toman como base los resultados obtenidos del

control, del comportamiento del servicio y de las encuestas aplicadas, con el objetivo de detectar los aspectos susceptibles de mejora.

Con el propósito de evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de Auditricont Cía. Ltda., así como conocer los aspectos más significativos (positivos y negativos) del servicio que presta la empresa, se diseñó una encuesta aplicable a los representantes o principales ejecutivos de las diez y nueve empresas que constan como clientes de la firma.

Con una calificación de uno hasta cinco, se pudo obtener de las encuestas una tabla que representa el sentimiento del cliente y que será plasmado en el Cuadro de Mando Integral de la empresa.

A continuación la encuesta base y la tabla de resultados:

### **ENCUESTA BASE**

Califique de 1 hasta 5 los servicios que Auditricont Cía. Ltda., presta a su compañía, bajo el siguiente concepto:

<u>Calificación</u>	<u>Puntaje</u>
Muy Buena	5
Buena	4
Regular	3
Insuficiente	2
Ineficiente	1

- a. Califique usted la calidad del servicio ( )
- b. Qué trato ha recibido usted de su ejecutivo auditor ( )
- c. Qué trato ha recibido del personal de oficina de Auditricont ( )
- d. Qué trato ha recibido al solicitar el servicio de la empresa ( )
- e. Qué confianza le da la empresa en la solución de su problema ( )
- f. Califique la preparación profesional de su ejecutivo auditor ( )
- g. Califique usted la rapidez en la atención de sus requerimientos ( )
- h. Califique usted el tipo de solución brindado a sus necesidades ( )

De la encuesta planteada se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla No.23 Respuestas a la encuesta base**

No.	PREGUNTA	Puntaje
a.	Calidad del servicio	4.0
b.	Trato que ha recibido del ejecutivo auditor	4.4
c.	Trato recibido del personal de oficina de Auditricont	4.57
d.	Trato recibido al solicitar el servicio de la empresa	4.27
e.	Confianza que tiene de la empresa en la solución de problema	4.03
f.	Calificación de la preparación profesional del ejecutivo auditor	4.47
g.	Calificación de la rapidez en la atención de sus requerimientos	3.30
h.	Califique usted el tipo de solución brindado a sus necesidades	3.39
	<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>4.05</b>

**Elaborado por:** Alfonso Endara

**Fuente:** Propia

El resultado promedio determina un servicio catalogado como Bueno, pero con puntajes bajos en rapidez de la atención y soluciones brindadas.

### **5.3.3 Perspectiva del Proceso Interno**

Siendo Auditricont Cía. Ltda., una empresa relativamente pequeña y joven, tiene procesos aún por perfeccionar, sean estos de cartera, de atención al cliente, de recepción y archivo de información, inclusive de recursos humanos, es por eso que los indicadores establecidos en una calificación realizada por la gerencia general, ha reflejado estándares medio bajos, lo que deberán ser superados con la implementación del plan estratégico de gestión que propone la investigación en el numeral 5.3.

### **5.3.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Representa el pilar donde se sustenta el Cuadro de Mando Integral y se refiere al factor humano como elemento clave para la vitalidad de la empresa. La presencia de líderes emprendedores y un personal altamente calificado y motivado, constituyen los requisitos indispensables para alcanzar la competitividad que se exige hoy y en el futuro.

Para el análisis de esta perspectiva se aplicó una encuesta para determinar el nivel de satisfacción de los ejecutivos. De hecho, los resultados que se presentan en tabla 24 evidencian de una parte, la tendencia del equipo directivo hacia una cultura de liderazgo y los esfuerzos que realiza la empresa para alcanzar la categoría de innovador y de otra, un nivel de satisfacción de los trabajadores que se mantiene como promedio en un 4.43,

considerado como “satisfactorio”, pues sólo pocos encuestados presentaron un nivel de satisfacción por debajo de cinco (5).

Adicionalmente, en la misma encuesta, se realizó un diagnóstico para identificar las necesidades de aprendizaje en la empresa, a partir del cual se proyectó un plan de formación y capacitación.

### ENCUESTA RECURSOS HUMANOS

Califique de 1 hasta 5 según su estimación y satisfacción, bajo el siguiente concepto:

<u>Calificación</u>	<u>Puntaje</u>
Muy Buena	5
Buena	4
Regular	3
Insuficiente	2
Ineficiente	1

- a. Califique el liderazgo de la gerencia general ( )
- b. Cómo califica su motivación en su puesto ( )
- c. Cómo califica la capacitación que ha recibido hasta el momento ( )
- d. Cómo calificaría su ambiente de trabajo ( )
- e. Tiene confianza en las decisiones de los directivos ( )
- f. Cómo calificaría usted los planes financieros de la empresa ( )
- g. Cómo calificaría su remuneración mensual ( )
- h. Cómo calificaría usted las facilidades y herramientas para el trabajo( )

De la encuesta planteada se obtuvo el siguiente resultado

**Tabla No.24 Respuestas a la encuesta base No. 1**

<b>No.</b>	<b>PREGUNTA</b>	<b>Puntaje</b>
a.	Liderazgo de la gerencia	4.9
b.	Motivación en su puesto	4.7
c.	Capacitación que ha recibido hasta el momento	3.1
d.	Calificación sobre el ambiente de trabajo	4.6
e.	Confianza en las decisiones de los directivos	4.7
f.	Planes financieros de la empresa	4.5
g.	Conformidad con la remuneración mensual	4.0
h.	Las facilidades y herramientas para el trabajo	4.9
	<b>TOTAL PROMEDIO</b>	4.43

**Elaborado por:** Alfonso Endara

**Fuente:** Propia

### 5.3.5 Cuadro de Mando Integral

**Tabla No.25 Cuadro de Mando integral**

<b>Factores claves</b>	<b>Perspectiva financiera</b>
Rentabilidad	Fórmula de rentabilidad
Solvencia	Índice de solvencia
Liquidez	Prueba ácida
<b>Factores claves del cliente</b>	<b>Perspectiva del Cliente</b>
Retención del cliente	Estadística
Ventas cruzadas	Encuesta
Nuevos clientes	Clientes contratados, clientes potenciales
Satisfacción del cliente	Clientes contratados, clientes potenciales
<b>Factores claves del proceso interno</b>	<b>Perspectiva del proceso interno</b>
Servicio postventa	Capacidad de respuesta de los requerimientos del cliente
Servicio de calidad	Atención a reclamaciones y encuesta por la web
Entrega puntual	Tiempo promedio de respuesta a un servicio
Logística adecuada	Equipos adecuados, planificación coherente de ventas
Cuentas por cobrar al día	Análisis mensual de la cartera por cobrar
<b>Factores claves de los ejecutivos</b>	<b>Perspectiva de aprendizaje</b>
Formación	Diagnóstico de conocimientos
Productividad	Ventas versus promedio de trabajadores
Rotación de personal	1 – (Bajas del período/Promedio de trabajadores)
Satisfacción	Encuestas

**Elaborado por:** Alfonso Endara

El diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en Auditricont Cía. Ltda., unido a la aplicación de otras herramientas complementarias, le permitirá al equipo de dirección observar globalmente la marcha de los aspectos clave de la gestión de la empresa, lo que ayudará a corregir oportunamente las desviaciones con tendencia a alterar las metas u objetivos previstos, mediante un control por excepción a ciertas áreas clave seleccionadas cuidadosamente, las que por medio de señales rápidas de alerta permiten identificar las desviaciones, con sus causas y responsables, ligadas al nivel inmediato inferior de su propia función directiva. La información debe obtenerse con rapidez para poder actuar a tiempo y continuar con el plan hasta la consecución exitosa de todos y cada uno de sus objetivos.

#### **5.4 PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA GESTIÓN POR RESULTADOS, PERÍODO 2011 A 2015**

Conjuntamente con el plan estratégico de publicidad, se implementará un plan estratégico de gestión, el cual tiene un período de 5 años, tiempo en que se espera completar la totalidad de las metas y objetivos.

Los planes estratégicos son las acciones o medios que los gerentes tratan de utilizar para alcanzar sus metas. Estos medios deben delinear, como mínimo, acciones alternativas que conduzcan al logro de cada una de las metas, con los recursos necesarios para llegar a ellas y los obstáculos que pueden surgir.

El mayor beneficio del plan estratégico ha consistido en servir a las organizaciones o empresas para que tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegirlos.

“La planeación estratégica es un sistema flexible que se adapta a las circunstancias y exigencias sociales, las mismas que implican tomar decisiones acerca de las metas y estrategias a largo plazo para el bien de la organización.”<sup>36</sup>

#### **5.4.1 Matriz de Estrategias**

A continuación en la tabla 26, se planteará la matriz de estrategias para acompañar al Cuadro de Mando Integral, con la que se espera determinar los responsables y los plazos para la ejecución de todos los factores propuestos.

---

<sup>36</sup> Steiner George, (2001), Planificación de alta dirección, Madrid, Siruela Ediciones, Pág. 48



Tabla No.26 Estrategias de gestión

MATRIZ DE ESTRATEGIAS DE GESTIÓN							
Nº	ACTIVIDAD ANALIZADA	ESTRATEGIA	PROYECTO	OBJETIVO	Plazo	Responsable	Presupuesto
1	Logro de nuevos clientes	Captar los clientes obtenidos mediante la estrategia publicitaria	Creación de planes integrales de auditoría	Firmar la mayor cantidad de contratos con clientes	6 meses	Departamento de Ventas	Sin presupuesto
2	Capacitación de funcionarios	Capacitar a los auditores bajo la perspectiva de nuevos clientes	Plan ordenado de capacitación y actualización	Capacitar a los ejecutivos de la empresa para afrontar nuevo retos	6 meses	Secretaría General	USD\$3 000
3	Comunicación interna	Mantener comunicados a todo el personal respecto a las actividades de la empresa y sus clientes	Plan integral de comunicación interna vocal e intranet	Facilitar el cumplimiento efectivo de trabajos y la atención a requerimientos de clientes	12 meses	Gerente General	USD\$3 000
4	Optimización de gastos	Evitar y reducir gastos que no generan beneficio para la empresa	Implementación de presupuestos mensuales departamentales	Reducción de gastos en beneficio de la empresa y sus ejecutivos	3 meses	Contador	Sin presupuesto
5	Cursos de capacitación para clientes	Capacitar al cliente en el manejo y buen uso de las Leyes	Curso de actualización Tributaria	Que el cliente sepa sobre los nuevos impuestos y reglamentos fiscales	6 meses	Auditor Senior	Sin presupuesto

Elaborado por: Alfonso Endara

Fuente: Propia

La Matriz estratégica de gestión propondrá las principales actividades que llevarán a cabo los diferentes ejecutivos de la empresa. Se deberán cumplir tiempos y presupuestos para esta finalidad, que como se ha previsto para el 2011, existirá una inflación algo estable y una política externa muy inestable.

#### **5.4.2 Índices de gestión estimados para el período**

Hay que tener presente que un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de éstas, permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias de cambio generadas por un fenómeno determinado, respecto a unos objetivos y metas previstas o ya indicadas.

De tal manera se entiende que los indicadores de gestión pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que “es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso”<sup>37</sup>.

De igual modo hay que tener presente que los indicadores de gestión son un medio y no un fin, ya que el indicador es un parámetro para saber cómo se encuentra la organización.

---

<sup>37</sup> Gandolfo Juan, (2003), Los seis pasos del planeamiento estratégico, Argentina, Aguilar, Pág. 111

Los indicadores de gestión son un indicio expresado numéricamente o en forma de concepto, sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de la entidad, una dependencia o un área. El indicador compara dos cifras o datos. “Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados en los aspectos en los que se presume desviaciones. El indicador facilita el control y el autocontrol y por consiguiente la toma de decisiones, en la medida en que sea posible relacionarlos con cantidad, calidad, costos, oportunidad y productividad”.<sup>38</sup>

“Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia; es decir, la relación entre las metas, objetivos y los resultados”<sup>39</sup>

El desempeño de Auditricont Cía. Ltda., deberá ser medido en términos de resultados, estos resultados se expresarán en índices de gestión, que son unidades de medida gerencial, permitiéndole al gerente evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con sus ejecutivos. Con estos índices se podrá confrontar las metas y objetivos, versus los resultados obtenidos.

Primeramente se deberá identificar y desarrollar los indicadores, como parte fundamental en la evolución de los servicios, formando parte en el mejoramiento y optimización de la calidad de dichos servicios, ya que se podrá identificar el nivel en el cual se encuentra funcionando el servicio y el

---

<sup>38</sup> Escalona Iván, (2001), Estrategias de marketing de servicios, Editorial Universidad, Pág. 172

<sup>39</sup> Steiner George, Planificación de alta dirección, Madrid, Siruela Ediciones, Pág. 203

nivel óptimo al cual se deberá llegar en un futuro no muy lejano para beneficio del cliente y de la firma en general.

En el desarrollo de esta etapa se deberá identificar las necesidades del área involucrada en cuanto a productividad, utilización, concentración, disponibilidad, competitividad, costos, rentabilidad, los cuales se clasificarán dependiendo de la naturaleza de los datos y necesidad del indicador.

Durante la identificación de los indicadores a implementar en las diferentes áreas de la firma, se establecerán parámetros en coordinación con los diferentes ejecutivos a cargo de las áreas involucradas, los cuales son los responsables del correcto funcionamiento y evolución del servicio al cual pertenecen.

A continuación se exponen la tabla de índices e indicadores para las áreas de la empresa:

- Profesionales
- Administración
- Servicios Auditoría y
- Ventas

Tabla No.27 Aplicación 2011-2015 de indicadores e índices de gestión

No.	Nombre del indicador	Tipo	Objetivo	Identificación de variables	Fórmula del indicador	Aplicación de la fórmula		Análisis de resultados
						Período anterior	Período actual	
						Ene01 a Dic31/200x	Ene01 a Dic31/200x	
SERVICIOS DE PROFESIONALES								
1	Plan operativo	Eficiencia	Medir la ejecución del plan operativo	<u>Objetivos logrados:</u> Es la cantidad de objetivos cumplidos totalmente <u>Objetivos proyectados:</u> Cantidad de objetivos definidos en la Matriz de Gestión	$\frac{\text{Objetivos logrados}}{\text{Objetivos proyectados}} \times 100$			
2	Atención de problemas de clientes	Eficiencia	Medir la eficiencia en resolver problemas de clientes	<u>Solicitudes resueltas:</u> Es la cantidad de solicitudes resueltas por el departamento. <u>Solicitudes recibidas:</u> La cantidad de solicitudes recibidas para resolver	$\frac{\text{Solicitudf es resueltas}}{\text{Solicitude s recibidas}} \times 100$			
3	Tiempo de atención a solicitudes de servicios	Eficiencia	Medir el grado de cumplimiento del plazo para atender una solicitud	<u>Días utilizados para atender solicitud:</u> Cantidad de días que se toman los profesionales en atender una solicitud. <u>Días previstos para atender solicitud:</u> Cantidad de días estimados para atender una solicitud de servicios	$\frac{\text{Días utilizados para atender}}{\text{Días previstos para atender}} \times 100$			
4	Cumplimiento de metas proyectadas en la Matriz Estratégica	Eficiencia	Medir el nivel de logro de las metas planteadas en el Plan y Matriz	<u>Tiempo utilizado para el logro de metas:</u> Número de días utilizados para alcanzar las metas propuestas. <u>Tiempo programado para el cumplimiento:</u> Número de días previstos para el cumplimiento de metas del Plan	$\frac{\text{Tiempo utilizado para el logror}}{\text{Tiempo programado para el logro}} \times 100$			
5	Provisión del talento	Eficiencia	Medir el avance de la capacitación programada	<u>Cursos programados:</u> Cantidad de cursos programados para el año contable <u>Cursos culminados:</u> Cursos recibidos de acuerdo al programa	$\frac{\text{Cursos programados}}{\text{Cursos culminados}} \times 100$			

Elaborado por: Alfonso Endara

Fuente: Propia

Tabla No.28 Aplicación 2011-2015 de indicadores e índices de gestión

No.	Nombre del indicador	Tipo	Objetivo	Identificación de variables	Fórmula del indicador	Aplicación de la fórmula		Análisis de resultados
						Período anterior	Período actual	
						Ene01 a Dic31/200x	Ene01 a Dic31/200x	
SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN								
1	Saldo de acreedores	Eficiencia	Medir la consistencia de saldos en balances con la de los acreedores	<u>Acreedores con saldos confirmados:</u> Acreedores de honorarios que han confirmado sus saldos <u>Solicitudes de confirmación de saldos:</u> Número de solicitudes de acreedores para confirmar saldos	$\frac{\text{Acreedores con saldos confirmados}}{\text{Solicitudes de confirmación}}$			
2	Saldo de cuentas por cobrar	Eficiencia	Medir la confiabilidad de las cuentas pendientes de cobro	<u>Clientes con saldos confirmados:</u> Número de clientes que han confirmado el saldo con el de la empresa. <u>Solicitudes de estados de cuenta:</u> Número de solicitudes de estados de cuenta de clientes	$\frac{\text{Clientes con saldos confirmados}}{\text{Solicitudes de confirmación}} \times 100$			
3	Gestión presupuestal	Eficiencia	Mostrar el avance de los gastos presupuestados con los confirmados	<u>Gastos corrientes ejecutados:</u> Gastos realizados o pagados durante el ejercicio económico medido <u>Gastos corrientes presupuestados:</u> Gastos presupuestados para el período	$\frac{\text{Gastos ejecutados}}{\text{Gastos presupuestados}} \times 100$			
4	Depuración de estados contables	Eficiencia	Medir el grado de avance de la depuración de estados financieros para que reflejen la realidad	<u>Rubros depurados:</u> Número de cuentas depuradas. <u>Rubros programados a depurar:</u> Número de cuentas programadas a depurar en un período	$\frac{\text{Rubros depurados}}{\text{Rubros programados a depurar}} \times 100$			
5	Planeación del gasto	Eficiencia		<u>Quejas y reclamos tramitados:</u> Cantidad de quejas y reclamos tramitados (3 días plazo) <u>Quejas y reclamos recibidos:</u> Cantidad de quejas y reclamos recibidos	$\frac{\text{Quejas tramitadas}}{\text{Quejas recibidas}} \times 100$			

Elaborado por: Alfonso Endara

Fuente: Propia

Tabla No.29 Aplicación 2011-2015 de indicadores e índices de gestión

No.	Nombre del indicador	Tipo	Objetivo	Identificación de variables	Fórmula del indicador	Aplicación de la fórmula		Análisis de resultados
						Período anterior	Período actual	
						Ene01 a Dic31/200x	Ene01 a Dic31/200x	
SERVICIOS DE AUDITORÍA								
1	Plan operativo	Eficiencia	Medir la ejecución del plan operativo	<u>Objetivos logrados:</u> Es la cantidad de objetivos cumplidos totalmente <u>Objetivos proyectados:</u> Cantidad de objetivos definidos en el la Matriz de Gestión	$\frac{\text{Objetivos logrados}}{\text{Objetivos proyectados}} \times 100$			
2	Atención de problemas de clientes	Eficiencia	Medir la eficiencia en resolver problemas de clientes	<u>Solicitudes resueltas:</u> Es la cantidad de solicitudes resueltas por el departamento. <u>Solicitudes recibidas:</u> La cantidad de solicitudes recibidas para resolver	$\frac{\text{Solicitudes resueltas}}{\text{Solicitudes recibidas}} \times 100$			
3	Tiempo de atención a solicitudes de servicios	Eficiencia	Medir el grado de cumplimiento del plazo para atender una solicitud	<u>Días utilizados para atender solicitud:</u> Cantidad de días que se toman los profesionales en atender una solicitud. <u>Días previstos para atender solicitud:</u> Cantidad de días estimados para atender una solicitud de servicios	$\frac{\text{Días utilizados para atender}}{\text{Días previstos para atender}} \times 100$			
4	Cumplimiento de metas proyectadas en la Matriz Estratégica	Eficiencia	Medir el nivel de logro de las metas planteadas en el Plan y Matriz	<u>Tiempo utilizado para el logro de metas:</u> Número de días utilizados para alcanzar las metas propuestas. <u>Tiempo programado para el cumplimiento:</u> Número de días previstos para el cumplimiento de metas del Plan	$\frac{\text{Tiempo utilizado para el logro}}{\text{Tiempo programado para el logro}} \times 100$			
5	Atención de quejas	Eficiencia	Medir el nivel de atención a las quejas	<u>Quejas y reclamos tramitados:</u> Cantidad de quejas y reclamos tramitados (3 días plazo) <u>Quejas y reclamos recibidos:</u> Cantidad de quejas y reclamos recibidos	$\frac{\text{Quejas tramitadas}}{\text{Quejas recibidas}} \times 100$			

Elaborado por: Alfonso Endara

Fuente: Propia

Tabla No.30 Aplicación 2011-2015 de indicadores e índices de gestión

No.	Nombre del indicador	Tipo	Objetivo	Identificación de variables	Fórmula del indicador	Aplicación de la fórmula		Análisis de resultados
						Período anterior	Período actual	
						Ene01 a Dic31/200x	Ene01 a Dic31/200x	
SERVICIOS DE VENTAS								
1	Calidad de atención al cliente	Eficiencia	Evaluar la calidad de atención recibida por los futuros clientes	<u>Número de usuarios que consideran buena atención:</u> Número de respuestas “Buena” al referirse a si fue bien atendido o no <u>Número de usuarios encuestados:</u> Número total de usuarios que respondieron la encuesta	$\frac{\text{No. usuarios consideran Buena}}{\text{Número de usuarios encuestados}} \times 100$			
2	Cumplimiento de metas proyectadas en la Matriz Estratégica	Eficiencia	Medir el nivel de logro de las metas planteadas en el Plan y Matriz	<u>Tiempo utilizado para el logro de metas:</u> Número de días utilizados para alcanzar las metas propuestas. <u>Tiempo programado para el cumplimiento:</u> Número de días previstos para el cumplimiento de metas del Plan	$\frac{\text{T tiempo utilizado para el logro}}{\text{T tiempo programado para el logro}} \times 100$			
3	Cumplimiento de objetivos de ventas	Eficiencia	Medir el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados como ventas del período	<u>Objetivos logrados:</u> Cantidad de contratos firmados por clientes <u>Objetivos programados:</u> Cantidad de contratos programados para un período	$\frac{\text{Objetivos logrados}}{\text{Objetivos programados}} \times 100$			
4	Cumplimiento de informes sobre el mercado	Eficiencia	Conocer los indicadores del mercado, como precios, tipos de servicios y movimientos de la competencia	<u>Informes recibidos por Gerencia:</u> Número de informes recibidos por la Gerencia, respecto al mercado. <u>Informes programados a realizar:</u> Número de informes programado para presentar a la Gerencia	$\frac{\text{I informes recibidos por Gerencia}}{\text{I informes programados a realizar}} \times 100$			

Elaborado por: Alfonso Endara

Fuente: Propia



## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. CONCLUSIONES

Luego de efectuado el presente trabajo, se ha determinado las siguientes conclusiones:

- El Gerente General de la empresa, bajo la estructura actual de Auditricont Cía. Ltda., se involucra demasiado en temas operativos, dejando de lado su labor de visionario y gestor de la consecución de los objetivos, mediante la puesta en práctica de las estrategias seleccionadas.
- Actualmente, se observa un alto grado de iliquidez empresarial, mismo que, espera ser solventado con los ingresos excedentes luego de aplicado el plan de inversión propuesto.
- Hoy en día, la Empresa no cuenta con un adecuado sistema de control de asistencia y puntualidad, provocando la posible ineficiencia de sus funcionarios, con los correspondientes tiempos muertos y otros factores asociados.

- Existe la apertura y un alto grado de apoyo de las altas esferas administrativas a la ejecución del Cuadro de Mando Integral, para cimentar su ejecución y cumplimiento.
- La Administración espera que con los resultados esperados pueda pagar todos los pasivos a corto y largo plazo.
- Luego de efectuado el presente estudio, concluimos que sería conveniente que una persona especialista en implementación de planes estratégicos se encargue de todo el tema en Auditricont Cía. Ltda., bajo el auspicio de la Gerencia General.

## **6.2. RECOMENDACIONES**

- No se puede desperdiciar el talento y conocimientos de la gerencia respecto a temas de auditoría, por lo que sería necesario contratar un gerente general o administrador, para que maneje los temas concernientes y la actual gerencia pueda dedicar el 100% de su tiempo a la atención de clientes, fomentando el crecimiento de ésta área.
- La empresa deberá reprogramar su organización interna, tanto administrativa, como logística.

- Luego de aplicados los planes estratégicos previstos, la empresa deberá reprogramar entre otras cosas, sus organigramas, sus procesos administrativos y demás actividades internas.
- Probablemente con la contratación de un Gerente, se logre evitar la necesidad de gastar los excedentes de liquidez, pudiendo ese dinero invertirlo en un plan de expansión nacional.
- Será necesario que la gerencia tome mucho en cuenta los ingresos excedentes que producirá la inversión y no comprar activos excesivamente, que podrían llevarle nuevamente al punto de quedar en iliquidez.
- Es necesario un mayor control del personal ejecutivo, por ejemplo con la implementación de control efectivo de asistencia y puntualidad, evitando así los constantes atrasos y faltas, que muchas veces son olvidados, sin considerar descontar dichas infracciones en las remuneraciones del personal.
- Es importante que la gerencia general e inclusive la Junta de socios, impulse la implementación correcta y completa del Cuadro de Mando Integral propuesto, porque eso dará piso firme a dicha implementación.
- De existir superávit de efectivo, esto es utilidades generosas, sería conveniente cancelar los créditos hipotecarios que se mantiene con el Produbanco, o por lo menos, negociar el crédito a menor plazo. De igual manera pagar los valores pendientes con los trabajadores o el IESS.

- Cumplidas las metas del Plan, sería conveniente estructurar un Plan Estratégico de Expansión, que posibilite a la empresa, entrar en el mercado nacional y hasta en el internacional.
- Aprovechar las oportunidades que en la actualidad presenta el mercado ecuatoriano a las firmas auditoras, relacionado con la necesidad de la transición a las Normas Internacionales de Información Financiera, utilizadas para la preparación de estados financieros por todas las empresas que se encuentran bajo la regulación y supervisión de la Superintendencia de Compañías.
- Por último, sería conveniente la contratación de un ejecutivo, experto en implementación exitosa del Cuadro de Mando Integral, evitando que se avance muy lentamente. Dicho ejecutivo evitaría una pérdida de recursos y tiempo que podría generarse por el incumplimiento de metas, incumplimiento de plazos y abandono por falta de tiempo, de todo el plan ya trazado.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **ARRIETA** Iván, (2005), **Del Balanced Scorecard al Value Scorecard**, México, Editorial McGrawHill.
2. **BARRENO** Luis, (2005), **Manual de formulación y evaluación de proyectos**, Quito, Editorial CODEU.
3. **BASTIDA** Eunice y **Vicent Feliu**, (2003), **Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones del sector público**, España, Editorial Pamplona.
4. **BERNATE** Germán, (2004), **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, Buenos Aires, Editorial Pepelera.
5. **BIASCA** Rodolfo, (2000), **El Tablero de Comando, los 10 pasos para construirlo. El ejemplo de una PYME**, Bogotá, Editorial Castillos.
6. **BESIL** María del Carmen, (1999), **La Mercadotecnia y sus estrategias**, México, Editado por la UNAM.
7. **BONTA**, Patricio y **FARBER**, Mario, (2000), **199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad**, Bogotá, Colombia, Grupo Editorial.
8. **COBRA** Marco, (2001), **Marketing de servicios**, Colombia, McGraw Hill.
9. **COHEN** William, (2003), **Administración y Marketing**, Madrid, Editorial Deusto.
10. **COLLINS** James, **Empresas que perduran: principios exitosos de compañías triunfadoras**, Bogotá, Editorial Calle.
11. **DAVID** Fred, (2003), **Conceptos de administración estratégica**, novena edición, México, Pearson Prentice Hall.
12. **DE LA GARZA** Mario, (2004), **Promoción de ventas**, Bogotá, Editorial Continental.
13. **DRUCKER** Peter, (2003), **Los desafíos de la administración en el siglo XXI**, Medellín, Editorial Cafetera.
14. **ESCALONA** Iván, (2001), **Estrategias del marketing de servicios**, Bogotá, Editorial Universidad.
15. **FISCHER** Laura y **ESPEJO** Jorge, (2003), **Mercadotecnia**, Tercera Edición, México, Editorial McGraw Hill
16. **FISHER** Laura y **ESPEJO** Jorge, (2004), **Mercadotecnia**, México, Editorial McGraw-Hill Interamericana.
17. **GANDOLFO** Juan, (2003), *Los seis pasos del planeamiento estratégico*, Argentina, Editorial Aguilar.
18. **GUERRERO** Eduardo, (2003), **Marketing de servicios**, Quito, Editorial Versado
19. **GUERRERO** Juan, (2004), **El Balanced Scorecard (BSC) como instrumento de la gestión universitaria**. Perú, Universidad Católica de Santa Marta.
20. **GUERRERO** Juan, (2004), **Propuesta para operativizar un plan estratégico a través de la aplicación del Balanced Scorecard-BSC**, Perú, Universidad Católica de Santa Marta.
21. **HERNÁNDEZ** Juan, (2001). **Marketing de servicios**, Colombia, Editorial McGrawHill

22. **HERNANDEZ** Roberto, (2005), **Metodología de la investigación**, Bogotá, Ed. McGraw Hill.
23. **HERNÁNDEZ** Sergio y **RODRÍGUEZ**, **Introducción a la Administración, un enfoque teórico y práctico**, Editorial Mc Graw – Hill Interamericana de México, México 1994.
24. **HOFMAN** Douglas, (2003), *Fundamentos de Marketing*, México, Editorial McGrawHill.
25. **HORVÁRTH** Loui, (2003), **Dominar el Cuadro de Mando Integral**, Barcelona, Ediciones GESTION 2000 S.A.
26. **JOHNSTON**, Mark W, (2004), **Administración de ventas**, México, Editorial McGraw Hill.
27. **JPINER** Brian, (2005), **Gerencia de 4ta generación**, Ciudad de México, McGraw-Hill
28. **JURAN** Juan y **GRYNA** Freddy, (1995), **Análisis y Planeación de la Calidad**, México, Editorial Mc Graw Hill. 3ra edición.
29. **KAPLAN** Robert y **NORTON** David, (2001), **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implantar y gestionar su estrategia**, Barcelona, Ediciones GESTION 2000.
30. **KAPLAN** Robert, (2000), **Cuadro de Mando Integral**, España, Ediciones Gestión 2000
31. **KAPLAN** Robert, (2009), **Cuadro de Mando Integral Tercera Edición**, España, Editorial Grupo Planeta
32. **KAST** y **ROSENZWEIG**, (2004), **Administración de las Organizaciones**, México, Editorial MacGraw Hill.
33. **KERIN** Roger, **BERKOWITZ** Eric, **HARTLEY** Steven y **RUDELIUS** William, (2004), **Marketing**, México, McGraw-Hill Interamericana.
34. **KOONTZ** Harold. Y **WEIHRICH** H., (1999). **Administración una Perspectiva Global**, México, Editorial McGraw Hill.
35. **KOTLER** Philip y **AMSTRONG** Gary, (1999), **Fundamentos de mercadotecnia**, Segunda Edición, México, Editorial Prentice Hall.
36. **KOTLER** Philip, (2004), **Marketing**, 10ma edición, México, Editorial Pearson.
37. **KOTLER** Philip, **CÁMARA** Dionicio, **GRANDE** Idelfonso y **CRUZ** Ignacio, (2005), **Dirección de Marketing**, Edición del Milenio, Bogotá, Editorial Prentice Hall
38. **LAMB**, Charles, **HAIR** Joseph y **McDANIEL** Carl, (2002), **Marketing**, Sexta Edición, México, International Thomson Editores.
39. **LEIBOWICS** Julieta, (2001), **Administración**, Bogotá, Editorial Prana.
40. **LEVITT** Theodore, (2004), **Innovación de marketing**, Bogotá, Prentice Hall.
41. **LEVITT** Theodore, (2005), **Marketing Imagination**, Bogotá, Editorial Planeta.
42. **LÓPEZ** Alfonso, (1999), **El Cuadro de Mando y los sistemas de información para la gestión empresarial**, Madrid, Editorial AECA.
43. **MARTEAU** Alejandra, (2002), **La actuación estratégica de los pequeños, medianas empresas: análisis cualitativo de la percepción del empresario según las dimensiones definidas por el CMI**, Bogotá, Editorial Universitaria.
44. **MARTÍNEZ** Ricardo, (2001), **Balanced Scorecard: sistema de comunicación, control, y aprendizaje estratégico**, Córdoba, Editorial La Pulida.
45. **McCARTHY**, Joeromé y **PERREAULT** William, (1998), **Marketing**, Undécima Edición, Bogotá, McGraw-Hill Interamericana.

46. **MENESES**, Edilberto, (2004), **Preparación y evaluación de proyectos**, Cuarta Edición, México, Editorial Prentice Hall.
47. **MINER A. Javier**, (2005), **Curso de matemáticas financieras**, 1era edición, México, McGraw-Hill.
48. **MUNICH**, Galindo y García, Martínez, **Fundamentos de Administración**, editorial Trillas, México 2001.
49. **MUÑIZ** Rafael, (2001), **Marketing en el siglo XXI**, Madrid, Editorial del faro.
50. **NIVEN** Paulina, (2003), **El Cuadro de Mando Integral paso a paso**, Barcelona, Ediciones GESTION 2000 S.A.
51. **PEÑAFIEL** Eduardo, (2006), **El marketing mix aplicado**, Quito, Editorial Planeta.
52. **PORTER** Michael E, (1995), **Estrategia competitiva**, Ciudad de México, Editorial Continental.
53. **REVILLA Rafael**, (1994), **Manual de factibilidad de proyectos**, Bogotá, **Universidad de Colombia**.
54. **REYES** Ponce Agustín, **Administración de empresas teoría y práctica**, editorial Limusa, México 1976.
55. **ROMERO**, Ricardo, (2003), **Marketing**, Quito, Editorial Palmira E.I.R.L.
56. **SALAZAR** Francis, (2004), **Gestión estratégica de negocios**, Bogotá, Management Consulting Group.
57. **SANCHEZ** Guido, (2006), **El marketing en las pequeñas empresas**, México, Editorial Libertad.
58. **SANDHUSEN**, Richard, (2003), **Mercadotecnia**, Bogotá, Editorial Continental.
59. **SANTESMASES** Miguel, (1999), **Marketing**, Bogotá, Editorial Luz y Vida
60. **SAPAG** Nassir, (2000), **Preparación y evaluación de proyectos**, México, Editorial McGraw-Hill.
61. **SAPOROSI** Gerardo, (2005), **Marketing empresarial**, Madrid, Editorial Universidad.
62. **STANTON** William, **ETZEL**, Michael y **WALKER**, Bruce, (2004), **Fundamentos de Marketing**, 13va. Edición, Bogotá, McGraw-Hill Interamericana.
63. **STEINER** George, (2001), **Planificación de alta dirección**, Madrid, Siruela Ediciones.
64. **THOMPSON**, Iván, (2007), **El mercado moderno de Sudamérica**, Bogotá, Editorial Prentice Hall.
65. **TROUT** Jack y **RIVKIN** Steve, (2001), **El nuevo posicionamiento**, México, Editorial Limusa.
66. **VÁSCONEZ**, José, (2002), **Contabilidad intermedia**, Quito, Editorial Voluntad.
67. **VOGEL** Mario, (2004), **Balanced Scorecard: su función, en la empresa de servicios**, Córdova, Editorial Medivilla.
68. **WEIHRICH HEINZ**, (2004), **Administración: una perspectiva global**, México, Editorial McGraw Hill.
69. **YAÑEZ** Marcos, (2000), **Guía práctica de gerencia**, Chile, Editorial Universitaria
70. **ZAPATA**, Pedro, (2002), **Contabilidad general**, Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill.

## **ANEXOS**

### **ANEXO No.1**

#### **PRINCIPALES FUNCIONES DE LOS INTEGRANTES DEL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE AUDITRICONT CIA. LTDA.**

La Junta general de Socios, entre sus principales atribuciones tiene:

- Designar al Presidente y al Gerente de la Compañía,
- Aprobar o rechazar los balances e informes de los administradores,
- Resolver sobre el reparto de utilidades del ejercicio económico,
- Resolver sobre el aumento o disminución del capital social,
- Autorizar la compra y venta de bienes inmuebles,
- Autorizar actos o contratos que sean superiores en su base al capital por cinco,
- Aprobar la cesión de acciones o la admisión de nuevos socios,
- Acordar la disolución anticipada de la compañía

Dentro de las atribuciones del Presidente tenemos:

- Vigilar la buena marcha de la compañía
- Convocar y presidir la Junta de Socios
- Suscribir con el gerente los certificados de aportaciones o acciones de la empresa.
- Suscribir las Actas de Junta de Socios



- Reemplazar al gerente en sus funciones

Las principales atribuciones del Gerente son:

- Representar a la compañía, judicial y extrajudicialmente
- Convocar a la Junta General de Socios
- Contratar y remover empleados y trabajadores
- Organizar la empresa e impartir órdenes de trabajo
- Presentar a la Junta General de Socios un informe económico y balances anuales de la empresa.
- Manejar los fondos y bienes de la sociedad
- Suscribir actas y contratos
- Realizar operaciones bancarias y crediticias con el sector financiero, pudiendo suscribir letras de cambio, pagarés u otro documento obligatorio.
- Firmar facturas, pedidos y otros comprobantes hasta por mil dólares de los Estados Unidos de América.
- Cuidar que se lleve correctamente la contabilidad de bienes y valores, así como vigilar archivos y correspondencia de la compañía.
- Elaborar el presupuesto anual y ponerlo a disposición de la Junta de Socios
- Comparecer a juicios a nombre de la compañía, sea como actora o como demandada.

**Senior de Auditoría**

- Planificar, ejecutar y supervisar acciones relativas a los servicios de auditoría, tributación y contabilidad.
- Supervisar y coordinar el trabajo del equipo de auditores
- Aprobación y corrección de informes definitivos de auditoría
- Aprobación y corrección de los informes definitivos sobre recomendaciones de control interno.
- Aprobación y corrección de informes definitivos sobre cumplimiento de obligaciones tributarias.
- Absolución de consultas en los ámbitos contable y tributario de los clientes.
- Discusión de informes de auditoría, e informes sobre recomendaciones de control interno con los clientes.
- Coordinar toma física de inventarios y otros servicios especiales que brinda la compañía.
- Elaboración de presupuestos del equipo de auditores, para el desempeño de sus funciones.

**Contador General**

- Responsable de la contabilidad, y tesorería.
- Mantener información actualizada sobre ingresos, gastos, ventas, créditos, pagos, etc.
- Pago a proveedores según flujos predeterminados y análisis de vencimientos.

- Elaborar y presentar estados financieros a la gerencia.
- Presentar información tributaria dentro de los plazos establecidos en la Ley.
- Presentar flujos de efectivo, proyecciones e información contable requerida por las instituciones financieras, acreedoras de la empresa.
- Coordinar y controlar el flujo de información para la adecuada y veraz presentación de estados financieros.
- Asignar y coordinar el trabajo del auxiliar contable.
- Realizar los ajustes y cierres más representativos, como depreciaciones, re-expresiones, amortizaciones, entre otros.
- Gestión de cobranzas.
- Cruce de débitos bancarios.
- Entrega de reportes mensuales sobre facturación mensual a gerencia general con su respectivo análisis.
- Declaración mensual de impuestos.

#### **Asistente contable**

- Archivo de documentos contables
- Ingreso de información al software contable
- Elaboración de comprobantes de egreso, cheques, retenciones en la fuente e IVA.
- Elaboración de comprobantes de ingreso
- Elaboración de conciliaciones bancarias
- Emisión de roles de pagos mensuales y quincenales

- Elaboración de facturas
- Atención al cliente en lo relativo a sus atribuciones
- Elaboración y presentación de anexos transaccionales
- Cuadre contable de cuentas por cobrar
- Control de retenciones efectuadas en pagos, indispensable para el cuadre de cuentas

**Administración y Secretaria:**

- Responsable del flujo de documentación y de la elaboración de cartas, oficios, y memorandos.
- Administrar los equipos y suministros de oficina, y responsabilizarse por su custodia, uso y seguridad.
- Organizar y mantener el archivo de documentos y de información que se genere en la organización.
- Atención telefónica al cliente.
- Manejo y organización de la agenda gerencial.
- Recepción y distribución de correspondencia interna y externa a todas las áreas de la empresa.
- Reservación de pasajes de avión a nivel nacional e internacional, hospedaje, etc.
- Manejo de caja chica.
- Manejo de correspondencia interna y externa.

**Equipo de auditores**

- Análisis de cuentas contables
- Elaboración de borradores de informes de auditoría
- Elaboración de borradores de informes sobre control interno
- Elaboración de borradores de informes de cumplimiento de obligaciones tributarias
- Cruce de confirmaciones de saldos recibidas
- Archivos de documentación de clientes empresas y/o personas naturales
- Cumplir con los programas de trabajo establecidos por el auditor senior.

**Mensajería/cobranza**

- Manejo y supervisión de la correspondencia, fuera de la compañía
- Efectuar cobranzas
- Apoyo al equipo de auditores en cuanto a traslados dentro de la ciudad
- Compra de suministros, documentación legal (principalmente formularios del SRI), o cualquier menor (papelería, suministros, etc.) encargado por sus superiores.

**ANEXO No.2****RESOLUCIÓN DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS  
No.02.Q.ICL.0012**

Dada la necesidad de determinar los órganos, entidades públicas, privadas y particulares que deben tener auditoría externa obligatoria, es necesario exponer la “Resolución No. 02.Q.ICL.0012 de la Superintendencia de Compañías que refiere sobre este particular y dice:

“Doctor Roberto Salgado Valdez,  
SUPERINTENDENTE DE COMPAÑÍAS, SUBROGANTE

Considerando:

Que el artículo 318 de la Ley de Compañías faculta a esta institución determinar los montos de activos que obligan a las sociedades nacionales, sucursales de Compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas y a las asociaciones que éstas formen, someter los estados financieros anuales al dictamen de auditoría externa, siempre que tuvieren activos que excedan la suma que para el efecto fije esta Superintendencia;

Que de acuerdo con el artículo citado en el primer considerando de esta resolución, el Superintendente de Compañías puede disponer que otras sociedades con activos inferiores a los que normalmente ameritan dictamen

de auditoría externa queden sometidas a esta obligación, en tanto se den los supuestos establecidos en el último inciso del artículo 318 de la Ley de Compañías;

Que en cuanto a la determinación de los montos de activos a que alude el Art. 318 de la Ley de Compañías, corresponde al organismo de control societario proceder con la ponderación y equilibrio que permitan conciliar el interés empresarial, que, por su propia naturaleza, es proclive a la reducción de costos operativos, entre los que puede figurar el que atañe al dictamen de auditoría externa, con el interés de un más eficiente control institucional a través de amplios e importantes sectores profesionales vinculados con la auditoría externa, cuyas aspiraciones giran en torno de la incorporación de un número representativo de Compañías a dicho dictamen; y,

En ejercicio de las facultades que le confiere la Resolución No. ADM-02285 de 4 de julio del 2002.

Resuelve:

Expedir las siguientes

**NORMAS SOBRE MONTOS MÍNIMOS DE ACTIVOS EN LOS  
CASOS DE AUDITORÍA EXTERNA OBLIGATORIA**

Art. 1.- Están obligadas a someter sus estados financieros anuales al dictamen de auditoría externa las Compañías nacionales, sucursales de Compañías o empresas organizadas como personas jurídicas que se hubieran establecido en el país y asociaciones que a continuación se precisan:

- a) Las Compañías nacionales de economía mixta y anónimas con participación de personas jurídicas de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública, cuyos activos excedan de 100.000,00 dólares de los Estados Unidos de América;
- b) Las sucursales de Compañías o empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas que se hubieran establecido en el Ecuador y las asociaciones que éstas formen entre si o con Compañías nacionales, siempre que los activos excedan los 100.000,00 dólares de los Estados Unidos de América; y,
- c) Las Compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones y de responsabilidad limitada, cuyos montos de activos excedan el 1,000.000.00 de dólares de los Estados Unidos de América.

Los montos que anteceden podrán ser revisados por la Superintendencia de Compañías al término de tres años de vigencia.



Art. 2.- Las Compañías que no se encuentren en el caso previsto en el artículo primero, pero cuyos activos sean superiores a 1.600,00 dólares de los Estados Unidos de América, deberán someter sus estados financieros al dictamen de auditoría externa, cuando por informe previo de la Intendencia de Control e Intervención existan dudas fundadas sobre la realidad financiera de la Compañía o los comisarios de ella soliciten ese dictamen. En cualquiera de estos supuestos, el Superintendente de Compañías dispondrá la auditoría de los estados financieros, mediante resolución motivada.

Art. 3.- Para efectos de la presente resolución, se considerará como "activos" el monto al que ascienda el activo total constante en el estado de situación, presentado por la sociedad o asociación respectiva a la Superintendencia de Compañías, en el ejercicio económico anterior.

Art. 4.- La selección de los auditores externos efectuará la junta general de socios o accionistas, según corresponda, del registro de personas naturales o jurídicas calificadas para el efecto por la Superintendencia de Compañías.

Los apoderados de Compañías extranjeras establecidas en el Ecuador y, en general los representantes de empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas o de las asociaciones que éstas formen entre si o con sociedades nacionales, seleccionarán del mismo registro a los auditores externos de sus representadas.

Art. 5.- Las normas que según los términos de la presente resolución, determinan los montos de los activos totales a partir de los cuales es obligatoria la auditoría externa, regirán desde el ejercicio económico del año 2002.

Art. 6.- Derogase la Resolución No. 02.Q.ICI.004 de 26 de marzo del 2002, publicada en el Registro Oficial No. 555 de 15 de abril del 2002.

Art. 7.- La presente resolución se publicará en el Registro Oficial.

Comuníquese y publíquese.- Dada y firmada en la Superintendencia de Compañías, en Quito, Distrito Metropolitano, a 11 de julio del 2002.”